colecția
afaceri de succes 1001

Bruno Savoyat

SECRETELE EFICIENȚEI

Cum să faceţi mai mult într-un timp mai scurt

EDITURA
TEORA

Bruno Savoyat

Secretele eficienței

Cum să faceți mai mult într-un timp mai scurt

Traducere de Alina Chiriac

Copyright © 2007, Editura IRECSON

Toate drepturile asupra acestei lucrări sunt rezervate Editurii IRECSON. Nici o parte din această lucrare nu poate fi copiată fără permisiunea scrisă a editurii.

Redactor: Daniela Dumitriu
Tehnoredactor: Laszlo Kovacs
Coperta: Severin Vlad

Descrierea CIP a Bibliotecii Naţionale a României

SAVOYAT, BRUNO

Secretele eficienţei : cum să faci mai mult într-un timp mai scurt / Bruno Savoyat ; trad.: Alina Chiriac. - Bucureşti : Irecson, 2007

Index

ISBN 978-973-7694-24-9

I. Chiriac, Alina (trad.)

65

ISBN 978-973-7694-24-9

Editura IRECSON

Bucureşti, sector 3, str. Franceză nr. 68

Tel/fax: (021) 314.18.90; 313.17.32; 313.17.33

e-mail: editura@irecson.ro

http://www.irecson.ro

Departamentul distribuţie: tel.: (021) 314.18.90; 313.17.32

Tipărit la

IRECSON

STR. FRANCEZĂ NR. 68, BUCUREŞTI, TEL.: (021) 314.18.90; 313.17.32

Bruno Savoyat

Secretele eficienței

Cum să faceți mai mult într-un timp mai scurt

CUPRINS

PREFAŢĂ 11

CUVÂNT ÎNAINTE 13
O carte de pus în practică 13
O lume în schimbare, organizaţia în schimbare 14

INTRODUCERE
VIAŢA LA BIROU ŞI DISFUNCŢIILE SALE 25
Cele o mie una şicane ale vieţii de birou 25
De unde vin aceste disfuncţii? 32
Rezistenţa la schimbare 33
Cum trebuie introdusă schimbarea? 37

PARTEA I
SECRETELE EFICIENŢEI PERSONALE 43
Chestionar „Eficienţa personală" 44

CAPITOLUL I
CUM SĂ VĂ STABILIŢI MISIUNEA ŞI OBIECTIVELE
PENTRU A VĂ INVESTI CORECT ENERGIA ŞI TIMPUL 45
Limitele claritãţii 45
Forţa de coerenţă şi de simplificare a misiunii 46
Responsabilităţile dumneavoastră 48
Puterea obiectivelor 50
Vizualizaţi succesul fiecăruia dintre obiectivele dumneavoastră 54

CAPITOLUL 2
CUM SĂ VĂ PLANIFICAŢI ŞI SĂ VĂ ORGANIZAŢI TIMPUL?
A FACE LUCRUL POTRIVIT LA MOMENTUL POTRIVIT 57
Avantaje şi riscuri ale planificării 57
Planul de acţiune 58
Agenda 61
Planul săptămânal 65
Planul zilnic 67
Spiritul de planificare 68
Informatica în serviciul planificării 69

CAPITOLUL 3
CÂTEVA PRINCIPII PENTRU
O MAI BUNĂ ORGANIZARE A TIMPULUI 71
Principiul lui Eisenhower 71
Legea lui Parkinson 73
Principiul Pareto 73
Legea lui Illich 74
Principiul secvențelor omogene 75
Legea lui Murphy 75
Principiul lui Laborit 76
Legea efortului minim sau legea lenei inteligente 77

CAPITOLUL 4
CUM SĂ VĂ ORGANIZAȚI SPAȚIUL DE LUCRU?
GĂSIȚI DOCUMENTUL POTRIVIT LA MOMENTUL POTRIVIT 79
Principiul locului curat 80
Coșul de gunoi 83
Tăvițele de sortare 83
Clasificarea dosarelor 85
Ergonomia spațiului de lucru 90
Renunțarea la hârtie, tendința „biroul fără hârtii" 92

CAPITOLUL 5
CUM SĂ VĂ ORGANIZAȚI MAI BINE CALCULATORUL 95
Cum să vă organizați documentele informatice? 95
Configurați-vă folderele în programele folosite 97

CAPITOLUL 6
CUM SĂ VĂ CREAȚI OBIȘNUINȚE DE LUCRU EFICIENTE 103
Suntem controlați de obișnuințele noastre? 103
„Acționați acum" 104
Jurnalul de bord, un tovarăș de încredere al eficienței! 107
O alternativă: jurnalul de bord electronic 111
Buna folosire a telefonului 112
Cum să folosiți mesageria electronică? 115
Mesageria instantanee: genială sau dezastruoasă? 118
Ce oferă mesageria instantanee? 120
Și acum: mesageria mobilă! 124

CAPITOLUL 7
CUM SĂ VĂ EVALUAȚI MUNCA ȘI SĂ VĂ PUNEȚI ACTIVITATEA SUB SEMNUL ÎNTREBĂRII? ... 131
Costul de producție ... 131
Cum să vă analizați modul de folosire a timpului? ... 133
Bilanțul personal ... 137
O bună organizare personală înseamnă respect de sine ... 139

PARTEA II
SECRETELE EFICIENȚEI COLECTIVE ... 143
Pânza de păianjen a „eficienței colective" ... 144
Puterea echipei ... 145

CAPITOLUL 1
CUM DEFINIȚI ȘI MENȚINEȚI DIRECȚIA? ... 147
Organizația fără viziune ... 147
Organizația cu viziune ... 149
Definirea direcției ... 150
A stabili direcția unei echipe ... 155
Repartiția responsabilităților ... 155
Luați deciziile imediat ... 156
Cum să sporiți eficiența echipei dumneavoastră ... 160
Care este gradul de maturitate al unei echipe? ... 161
Care este cea mai bună structură pentru o echipă? ... 163

CAPITOLUL 2
CUM SĂ ADMINISTRAȚI EFICIENT INFORMAȚIA ÎN ECHIPĂ ... 165
Împărțiți carnetele de adrese ... 165
Clasificarea dosarelor colective ... 166
Cum să avem documente utile și pertinente ... 169
Capitalizați cunoștințele la nivel de grup ... 171
Sortați informația ... 175
Fluxul de documente ... 177

CAPITOLUL 3
CUM SĂ ADMINISTRAȚI EFICIENT FLUXURILE DE LUCRU, PROCESELE ȘI CALITATEA? ... 181
Dați un plus de valoare proceselor dumneavoastră ... 182
Simplificați, simplificați, simplificați ... 184
Gestiunea electronică a fluxurilor ... 185
Contribuția echipei la completarea electronică a unui document ... 185

CAPITOLUL 4
CUM SĂ PLANIFICAȚI EFICIENT ÎN ECHIPĂ? 189
Distribuiți-vă planurile de acțiune 191
Repartizați sarcinile de lucru 191
Prevedeți imprevizibilul 192
Rezervați timp pentru întâlniri 192
Stabiliți cu echipa anumite intervale de timp rezervate 194
Folosiți agenda partajată 194
Stabiliți înlocuitori 196

CAPITOLUL 5
CUM SĂ VĂ DEZVOLTAȚI OBIȘNUINȚE EFICIENTE
ÎN LUCRUL ÎN ECHIPĂ 199
Adoptați și în cadrul echipei principiul acțiunii imediate 199
Cum să avem ședințe eficiente 200
Delegați mai eficient 207
Verificați-vă reflexele de bună delegare 210
Ce poate fi delegat? 213

CAPITOLUL 6
CUM SĂ ORGANIZAȚI EFICIENT MUNCA DE LA DISTANȚĂ 219
Cum trăiește o echipă dispersată? 219
Și biroul virtual? 223
Biroul partajat și munca de la distanță 223
Cum să transformăm munca de la distanță într-un succes 225
Organizarea eficientă a muncii de la domiciliu 227
Echipele transversale 229
Echipa virtuală răspândită și multiculturală 233

CAPITOLUL 7
CUM SĂ EVALUAȚI MUNCA ÎN ECHIPĂ 241
Bilanțul echipei 241
O bună organizare în echipă înseamnă respectarea celor din jur 244

PARTEA III
SECRETELE EFICIENȚEI FOLOSIND NOILE TEHNOLOGII
DE INFORMAȚIE ȘI COMUNICARE (NTIC) 247

CAPITOLUL 1
NOILE TEHNOLOGII DE INFORMAȚIE ȘI COMUNICARE 249

CAPITOLUL 2
CE ESTE UN SOFT DE REȚEA 251
De la Internet la softul de rețea este un pas mare 251
Soft de rețea – Intranet – Extranet – Internet? 252
Softul de rețea, creierul colectiv al organizației 253
Avantajele softului de rețea 255
Softurile de rețea existente pe piață 258
Arhitectura celor „3 C": Comunicare, Colaborare, Coordonare 259
Soluțiile de soft de rețea față în față cu problematicile organizațiilor 260

CAPITOLUL 3
FOLOSIȚI SOFTUL DE REȚEA ÎN MOD CREATIV ȘI EFICIENT 267
Partajați documentele standardizate 268
Preferați mesageria electronică telefonului 268
Mesagerie sau soft de rețea 269
Folosiți ședința electronică 270
Cooperați cu secretara dumneavoastră 273
Dacă aveți în subordine numeroși colaboratori 274
Creați un forum al strategilor 275
Creați un inventar de decizii 276
Organizați-vă proiectele 276
Organizați grupuri de creativitate 277
Organizați un sistem de notificare 278
Creați un forum liber 278
De ce nu un panou electronic? 279
Simplificați cererile repetitive 280
Analizați-vă fluxurile de lucru 281
Creați un centru de documentare pentru echipa dumneavoastră 282
Împărțiți căutarea informației 284
Folosiți specialiștii 285
Spații de comunicare, de colaborare și de coordonare 286

CAPITOLUL 4
CONTROLAȚI PERFORMANȚA ORGANIZAȚIEI
CU AJUTORUL SOFTULUI DE REȚEA 291
Sporiți performanța colectivă cu anumite aplicații 291
Performanța prin intermediul
evaluării afacerilor și a cotidianului 292
Impactul gestiunii competențelor asupra cotidianului 299
Puterea forței creative a organizației 300

Impactul raportării și al luării de decizii 306
Impactul formării de la distanță 313

CAPITOLUL 5
SFATURI PENTRU IMPLEMENTAREA
UNUI SOFT DE REȚEA ÎNTR-O ECHIPĂ 323
Metodologie pentru a pune în aplicare un soft de rețea 323
Schimbările umane 325

CAPITOLUL 6
CE VA ASIGURA SUCCESUL SOFTULUI
DUMNEAVOASTRĂ DE REȚEA? 329
Importanța factorului uman 329
Particularitatea echipelor virtuale dispersate 330
Principii de bază pentru sporirea eficienței softului de rețea 331

CAPITOLUL 7
CUM EVALUĂM EFICIENȚA SOFTULUI DE REȚEA? 333
Îmbunătățirea eficienței 333
Reducerea costurilor 334
Creșterea calității serviciului 335

CONCLUZIE
PLĂCERILE VIEȚII LA SERVICIU 337
Câteva beneficii ale eficienței 337
De ce reușește acest demers? 338
Vor fi rezultatele la fel de bune pretutindeni? 339
Roata îmbunătățirii se învârte fără încetare 340

ANEXA 1
TRUCURI WEB SUPLIMENTARE 353
ALTE TRUCURI PENTRU MESAGERIA ELECTRONICĂ 353
ALTE TRUCURI PENTRU A NAVIGA EFICIENT 357
DE LA SERIOS LA MAI PUȚIN SERIOS 364

ANEXA 2
ADRESE ITA (Institutul pentru Tehnologia Afacerilor) 369
INDEX WEB 372

PREFAȚĂ

Aveți prea multe de făcut sau prea puțin timp pentru a realiza tot ceea ce v-ați propus?

Vi se pare că au loc prea multe schimbări și că nu mai puteți ține pasul cu ele?

Tehnologia vă complică viața?

Vi se pare că organizația în care lucrați așteaptă de la dumneavoastră mai mult decât puteți oferi?

Dacă răspundeți cu DA la vreuna dintre aceste întrebări, să știți că nu sunteți singurul! Există studii care arată că muncim acum mai mult ca oricând. Din ce în ce mai multe femei au acum o viață profesională. Din ce în ce mai multe cupluri muncesc de dimineață până seara și au din ce în ce mai puțin timp să se ocupe de viața lor familială și personală... și încă și mai puțin timp ca să simtă parfumul florilor!

Organizațiile se află în aceeași situație. Presiunea concurenței este considerabilă. Niciun domeniu nu este ferit de acest risc. De la agricultură la sectoarele tehnologiei performante sau a industriei de automobile, organizațiile noastre se văd nevoite să-și regândească modul de abordare a afacerilor și modul de lucru.

Organizațiile, managerii, consultanții și profesorii universitari par a fi cu toții de acord cu faptul că viteza cu care se desfășoară afacerile, timpul de răspuns la nevoile clientului și punerea pe piață a noi servicii și produse care adaugă valoare sunt factorul determinant al succesului în economia de azi. Viteza este la originea celor mai multe dintre presiunile pe care le resimțim cu toții.

Cum am putea răspunde la toate aceste probleme? Unii își imaginează că ele vor dispărea de la sine! Dar e prea puțin probabil ca lucrul acesta să se întâmple. Totuși, așa cum dezvoltarea a eliminat efectiv sărăcia și foametea din întreaga lume, trebuie să existe o cale de a păstra „binele" și de a elimina „răul". Este ceea ce ne propune Bruno Savoyat în această carte. *Secretele eficienței* deschide oportunități pentru soluții de a face față stresului și presiunilor la care ne supune viața noastră profesională. Există tehnici la îndemâna oricărei persoane care îi permit să-și facă munca mai ușoară. Bruno Savoyat ne dezvăluie în cartea sa ceea ce este cel mai interesant pentru noi: aceste metode sunt în totalitate sub controlul nostru.

Primul pas în a controla mai bine stresul este o administrare mai bună a modului de abordare a muncii noastre. Noile tehnologii pot fi un avantaj pentru noi și ne pot ajuta să muncim mai eficient, să colaborăm mai strâns cu colegii noștri. Cei care reușesc să folosească toate beneficiile acestor tehnologii sunt cei care vor avea succes.

Secretele eficienței vă arată cum să faceți acest lucru.

Citiți-le. Aplicați-le. Reușiți.

Kerry Gleeson
Președintele IBT International

CUVÂNT ÎNAINTE

O carte de pus în practică

Totul e în tine.
Marc-Aurèle

Aceasta este o carte pragmatică. O aveți în mână pentru că vă poate ajuta să sporiți eficiența cu care lucrați. În ea au fost adunate cele mai bune practici. Punerea lor în aplicare este simplă şi va avea un impact maxim asupra productivității dumneavoastră, asupra calității muncii dumneavoastră şi asupra satisfacției pe care o veți obține din munca dumneavoastră.

1) Prin studiul metodic susținut de la început până la sfârşit, vă veți revizui sistematic modul de lucru.
2) Cuprinsul tematic vă ajută să descoperiți uşor şi repede subiectele care vă interesează (folosiți cuprinsul şi indexul final în acest scop).

Veți putea aplica aceste principii fie singur, fie împreună cu echipa dumneavoastră. Vă puteți inspira din ele pentru a găsi metode mai bune şi mai adecvate situației dumneavoastră. Idei, principii, exemple din viața de zi cu zi... sunt prezentate pentru a vă îndemna la reflecție şi pentru a vă ajuta să vă atingeți obiectivele mai uşor.

Oricare ar fi poziția dumneavoastră, profesia sau misiunea într-o organizație, această carte vă poate oferi oportunitatea de a începe o viață nouă. Numai simpla lectură nu ajută la nimic sau la aproape nimic. Pentru a obține cu adevărat cele mai bune rezultate, lucrurile citite trebuie puse în practică şi apoi trebuie perseverat în aplicarea lor. Primul pas este să luați o decizie: hotărâți-vă să treceți la acțiune imediat!

O lume în schimbare, organizația în schimbare

Trecerea la acțiune este o prioritate. Lumea noastră este în schimbare și experimentează deja zone de turbulență. Pentru a ajunge la o eficiență maximă cu un consum minim, practicile profesionale trebuie să fie revizuite în consecință și transformate pentru a se adapta la contextul aflat în continuă mișcare. Această nouă revoluție este în strânsă legătură cu faptul că organizațiile își schimbă paradigma.

O paradigmă reprezintă un cadru de gândire, adică o structură intelectuală care permite înțelegerea și explicarea anumitor aspecte ale realității.

O schimbare de paradigmă, adică un nou mod de a gândi vechile probleme, dă naștere unui principiu care, deși era prezent și înainte, nu era recunoscut. Noua paradigmă include percepția anterioară ca pe un adevăr parțial, ca pe un aspect al realității, dar acoperă un domeniu mai larg decât aceasta. Noua paradigmă se impune dintr-odată ca o evidență percepției și înțelegerii noastre. Schimbarea de paradigmă nu constă într-o acumulare de cunoștințe, ci într-un nou mod de a privi aceleași elemente. Dintr-odată aceste elemente se organizează și capătă un sens nou care devine evidență. Astfel, și felul în care acționăm este, de asemenea, schimbat în esență.

Jucați-vă încercând să identificați în organizația dumneavoastră sau oriunde în altă parte noile tendințe care apar și se răspândesc.

Vechea paradigmă în curs de dispariție	Noua paradigmă în curs de apariție
Cum evoluează mediul organizațional	
Piața este locală, națională.	Piața este globală, mondială.
Piața este stabilă.	Piața este tot timpul în schimbare.
Lumea este închisă și protejată.	Lumea se deschide, provocând, ca într-un joc de domino, riscuri.
Informațiile sunt ușor de protejat într-un mediu închis.	Transparența se impune și devine aproape imposibilă păstrarea unor informații secrete.

Vechea paradigmă în curs de dispariție	Noua paradigmă în curs de apariție
Organizația se confruntă cu o piață de cereri (cererea creează oferta).	Organizația se confruntă cu o piață de oferte (oferta creează cererea și nevoi noi).
Produsul este rar.	Clientul este rar.
Clientul este răbdător, ritmurile sunt lente.	Lumea devine una a imediatului. Clientul nu vrea să aștepte.
Concurența se joacă pe prețuri.	Concurența se joacă pe prețuri și pe calitatea serviciului oferit.
Concurența este agresivă.	Concurența se repoziționează pozitiv.
Valoarea stă în durata de viață a produsului.	Valoarea stă în viteza de introducere a noi produse.
Producția este de masă și vizează reducerea costurilor și satisfacerea în același timp a unei mari cereri.	Producția încearcă să se adapteze nevoilor diferite ale clienților.
Lupta între concurenți este frontală.	Firmele joacă în același timp rol de clienți, concurenți, furnizori și parteneri unele pentru celelalte (Ecosistemul afacerilor)
Valoarea constă în producția la cel mai bun cost.	Valoare constă în producția adaptată la mediu.
Longevitatea unui angajat în cadrul unei companii este importantă. Vechimea unui angajat într-o companie și fidelitatea sa sunt recompensate.	Este apreciată diversitatea experiențelor acumulate. Disponibilitatea pentru mobilitate geografică sau între departamente și chiar de la o companie la alta devine o necesitate.
Formarea profesională inițială a angajatului este punctul de referință.	Formarea profesională este continuă.
Selecția se face pe bază de diplomă.	Selecția se face pe baza capacității de a face față unei provocări.
Siguranța angajatului se măsoară după siguranța locului de muncă.	Siguranța devine capacitatea de a fi angajat.

Vechea paradigmă în curs de dispariție	Noua paradigmă în curs de apariție
Bogăția este creată prin industrie.	Bogăția este creată prin prestarea de servicii.
Informația coboară în cascadă de la un nivel superior. Este astfel reinterpretată, sărăcită, distilată. Informația urcă foarte greu înapoi.	Informația originală este imediat și în întregime disponibilă pentru toată rețeaua. Ea circulă în toate sensurile.
Raționalizarea și detaliul sunt valorizate.	Pragmatismul și globalitatea sunt valorizate.
Dacă puterea face probleme, cel care are puterea este schimbat.	Dacă puterea face probleme, este schimbat felul puterii.
Fiecare țară, fiecare organizație își apără limba, cultura și specificul.	Globalizarea oferă un avantaj țărilor și organizațiilor care știu să împace diversitățile culturale, lingvistice. În relație cu un mare număr de țări, fiecare organizație devine o microreprezentare a lumii.
Cum este stabilită și administrată direcția?	
Viziunea este expresia definitorie pentru un conducător.	Viziunea este reprezentată de expresia consensului la nivelul organizației.
Se vorbește de cultură organizațională.	Se vorbește de „organizația care învață".
Schimbarea este considerată un risc.	Schimbarea este considerată o oportunitate.
Strategia este determinată mai degrabă de sus în jos.	Strategia este mai degrabă participativă.
Strategia este mai degrabă reactivă la mediu, la clientelă și la concurență (se vizează câștigarea de clienți, creșterea cotei de piață).	Strategia este proactivă. Organizația încearcă să se remarce prin abordări originale (mai multă valoare la același preț, design, inovație permanentă, crearea efectului de modă)
Rigurozitatea planificării și a procedurilor impuse de conducere lasă organizația descoperită în fața neprevăzutului.	Actorii de teren au o mare libertate de inițiativă pentru a putea reacționa în situații neprevăzute.

Vechea paradigmă în curs de dispariție	Noua paradigmă în curs de apariție
Organizația își concepe strategia în izolare.	Demersul strategic este conceput într-o rețea de alianțe.
Strategia este monolitică și definitivă.	Strategia este dinamică și stimulează schimbul de informații pentru a se putea adapta continuu.
Organizația este concepută pentru a fi solidă și stabilă.	Organizația este concepută pentru a fi stabilă, flexibilă și competitivă.
Se caută obținerea celor mai mici costuri de producție prin soluții de genul „la momentul potrivit" „calitate totală"	Costurile de producție sunt și mai mult reduse prin „reconcepție" (regândirea proceselor).
Dezvoltarea unor produse noi este inițiată de cercetările inginerilor.	Inițierea unor produse noi rezultă din activitatea de marketing și cea comercială care se află mereu „în ascultarea clientului".
Inovarea se datorează unei persoane.	Inovarea este o acțiune de echipă.
Restructurarea vizează reduceri de personal.	Restructurarea vizează valoarea adăugată, creșterea și dezvoltarea celor mai bune practici.
Schimbarea este punctuală.	Schimbarea este continuă.
Lucrul cel mai important pare a fi inițierea unei schimbări.	Lucrul cel mai important pare a fi ducerea unei schimbări la bun sfârșit.
Cum este organizată organizația	
Prezența se manifestă prin proximitate fizică (a clientului, a companiei...).	Prezența este percepută mai degrabă ca o proximitate virtuală (datorită Internetului, extranetului, intranetului).
Organizația este centralizată.	Organizația este descentralizată și se dezvoltă în rețele fluide.
Accentul se pune pe performanțele unei persoane, ale unei funcțiuni.	Accentul se pune pe performanțele unui proces.

Vechea paradigmă în curs de dispariție	Noua paradigmă în curs de apariție
Clientul este extern.	Clientul este extern și intern.
Furnizorul este extern.	Furnizorul este extern și intern.
Separarea departamentelor se face pe meserii. Comunicarea între departamente este redusă.	Se caută integrarea interdisciplinară.
Structura este concepută pe profesii, pe funcții.	Echipele de proiect sunt compuse pentru un proiect, apoi sunt dizolvate.
Ierarhia este piramidală. Cadrele intermediare transmit informația între cel care decide și bază.	Ierarhiile se orizontalizează. Nivelurile intermediare dispar.
Structura este piramidală.	Structura este sub formă de împletitură, schimbătoare, în rețea, în continuă legătură cu clienții, cu furnizorii, acționarii, cu personalul și societatea.
Gestiunea proiectelor trece peste sistemul informatic. Comunicarea bidirecțională este scăzută.	Gestiunea informatică a proiectelor și softurile de rețea favorizează o bună comunicare asupra proiectelor.
Este important să fie creată o infrastructură care să opereze datele.	Este important să se creeze contextul în care indivizii să poată combina informațiile.
Rețelele informatice dau acces la baze de date comune.	Rețelele informatice favorizează lucrul în echipă.
Angajatul are spațiul propriu în cadrul companiei (un birou).	Nu e obligatoriu ca angajatul să aibă un birou în cadrul companiei (lucrează la distanță).
Toată echipa se află în același loc, în apropierea șefului.	O echipă poate fi împărțită în mai multe locuri, unii dintre membri pot lucra acasă, apare managementul la distanță.
Mai întâi se schimbă forma (structură, strategie...).	Schimbarea conținutului primează (valori, comportamente).

Vechea paradigmă în curs de dispariție	Noua paradigmă în curs de apariție
Cum este administrată organizația	
Afirmarea identității se face prin folosirea raportului de forțe.	Este abordată o relație de tip câștigător - câștigător și un spirit de colaborare.
Conducătorul dictează schimbările comportamentale.	Conducătorul dă primul exemplu.
Conducătorul este un strateg.	Conducătorul este un strateg și un constructor.
Conducătorul distribuie resursele.	Conducătorul este liderul organizației.
A conduce înseamnă a domni.	A conduce înseamnă a servi.
Șeful reprezintă o autoritate, este normativ.	Responsabilul este lider și antrenor, agent mobilizator.
Șeful este rege.	Clientul este rege.
Șeful este un model de competență.	Șeful dezvoltă competențele echipei sale.
Șeful planifică, decide, administrează, controlează.	Șeful îi adună pe toți în jurul unei viziuni, ajută la luarea unei decizii și la rezolvarea problemelor, stimulează și coordonează planificarea colectivă, autoorganizarea și autocontrolul.
Organizația stimulează un sentiment de dependență.	Organizația stimulează responsabilitatea și autonomia.
Angajatul este un subordonat.	Angajatul este un egal.
Respectarea regulilor este privilegiată.	Respectarea regulilor este nuanțată prin sublinierea valorii adăugate.
Funcția primează.	Misiunea primează.
Recunoașterea se face în funcție de vechime.	Recunoașterea se face în funcție de competență și potențial.
A munci înseamnă a produce.	A munci înseamnă a produce și a îmbunătăți.
Se pune în valoare eficiența individuală.	Se pune în valoare eficiența echipei.

Vechea paradigmă în curs de dispariție	Noua paradigmă în curs de apariție
Pentru a putea lucra în echipă crește numărul ședințelor.	Pentru a putea lucra în echipă, informația și ideile se schimbă mai întâi în cadrul grupului (ședințele sunt mai puțin frecvente).
Cunoștințele și secretele meseriei se află în memoria unui individ.	Cunoștințele și secretele meseriei se stochează și se împart.
Cunoștințele și informația conferă putere. Acestea sunt foarte protejate și foarte puțin diseminate.	Este valorizată difuzarea largă a informațiilor și cunoștințelor utile. Protejarea acestora este devalorizată.
Competent este cel care știe.	Competent este cel care știe să facă și să fie.
Imitarea cuiva este considerată ca o pierdere a identității.	Imitarea cuiva este o dovadă de umilință și de înțelepciune care oferă oportunitatea de a asimila cele mai bune practici.
Funcționarul este un executant.	Funcționarul este un antreprenor.
Accentul se pune mai ales pe scopul acțiunii.	Accentul se pune pe scopul acțiunii, dar în egală măsură și pe modul în care este făcut acest lucru.
Performanța se măsoară în termeni cantitativi, la nivel de organizație.	Performanța se evaluează în termeni calitativi, în funcție de rezultatele obținute pentru client, prin intermediul actorilor de teren plasați în apropierea clientului.
Schimbarea se impune prin constrângere.	Schimbarea este rezultatul adeziunii.
Schimbarea vine ca un tăvălug cu schimb redus de informații și fără posibilitate de comentarii.	Schimbarea se face printr-un schimb permanent între informație și decizie.

Conceptul de „organizație care învață permanent" a fost promovat de marile companii multinaționale pentru a găsi răspunsuri la o evoluție accelerată și la o concurență exacerbată. A ști să îmbunătățești, să răstorni evidența și tradiția, să schimbi și să transformi sunt astăzi condițiile supraviețuirii.

Biologia ne arată că, în orice sistem viu, elementul care are cea mai mare longevitate și care are tendința de a deveni elementul dominant este cel care cea mai mare capacitate de a se adapta, rapid și simplu, la medii aflate în schimbare și la condiții variabile. Abordarea sistematică ne arată că acest model se poate aplica nu numai în biologie, ci și în alte sisteme.

Se numește „legea lui Ashby" sau „legea diversității indispensabile". Această lege se aplică în același fel și în universul unei organizații.

Rolf Ashby a stabilit că „o condiție necesară pentru ca un sistem aflat în schimbare să poată acapara controlul asupra unui alt sistem aflat în schimbare este ca puterea sa de schimbare să fie mai mare."

Atunci când o organizație este puternic centralizată, apare o încetinire în transmiterea de informații, care sunt adesea – lucru și mai grav – deformate; astfel, organizația are o capacitate redusă de a se adapta la un mediu fluctuant.

Dimpotrivă, o organizație descentralizată dispune de capacitatea de a lua decizii în punctul cel mai apropiat de contactul cu mediul și din aceasta rezultă o capacitate de a se adapta foarte bine la interesele mediului său și implicit la interesele sale.

Bilanțul său echilibrat (vezi Focal Point, p. 306) direcționează informații cantitative și calitative, obiective și subiective, spre toate căile decizionale și permite tuturor instanțelor de decizie să reacționeze cu o viteză mai mare decât cea de schimbare a mediului său.

Chiar și marile administrații publice încearcă să aplice conceptul de „organizație care învață mereu" în contextul apariției unei „noi administrații publice", cum s-a căzut de comun acord să fie numită.

Se vizează și aici creșterea calității serviciilor oferite clienților sau contribuabililor, la costuri de producție mai bune, stimulând în același timp evoluția, învățarea și satisfacția funcționarilor și repoziționându-se printr-o abordare mai adecvată.

În fața acestei importante mutații a organizațiilor, cadrul vechi al modului nostru de gândire poate fi depășit și descoperim noi tendințe care își pun amprenta pe timpurile noastre. Să ne inspirăm din aceste perspective pentru a prevedea schimbările, pentru a le iniția sau măcar pentru a ne pregăti în vederea apariției lor.

Dar să ne amintim că omul și echipele reprezintă nucleul schimbării. Atenția trebuie îndreptată în primul rând asupra capacității de schimbare a acestora și asupra gradului lor de disponibilitate în această privință. Abia după ce aceste condiții sunt îndeplinite se pot manifesta marile schimbări.

În prezent, omul nu trăiește singur, el comunică în cadrul unei rețele, care utilizează sau nu tehnologii de comunicare. Și se vede pus în fața unei provocări multiple: să-și îmbunătățească eficiența personală în cadrul acestei rețele și să se adapteze la comportamentele impuse de noile tehnologii de comunicare.

Scopul acestei lucrări este de a vă oferi elemente utile în pregătirea și participarea la aceste schimbări. Baza experienței noastre se află în acțiunile conduse în organizațiile care apelează la serviciile PEP (Programul de Eficiență Personală) al ITA (Institutul de tehnologia afacerilor).

Metodologia aleasă este plăcută și simplă, concretă și performantă. Lucrurile simple funcționează cel mai bine. Acțiunea noastră se orientează spre ceea ce am putea numi căutarea „eficienței elegante". Această eleganță constă în a dezvolta o atitudine și comportamente performante care se îndreaptă spre simplitate, spre curățirea gestului, a comportamentului și a activității, spre eliminarea inutilului, folosirea resurselor minimale, respectul față de sine, respectul

față de celălalt, totul cu scopul de a produce un impact maxim asupra misiunii fiecăruia. Eficiența devine atunci elegantă, frumoasă și își recapătă sensul.

@ Trucuri Web

Trucuri Web de-a lungul lecturii

Internetul este din ce în ce mai prezent în eficiența vieții profesionale și ne obligă să ne punem constant întrebări despre abilitățile noastre și despre practicile pe care le folosim. Internetul vă poate face să pierdeți timpul sau vă poate permite să câștigați timp.

De-a lungul cărții, la sfârșit de capitol și în anexă (pag 353 și următoarele), puteți citi diverse trucuri WEB (încadrate ca cel pe care îl parcurgeți acum) menite să vă ajute să folosiți mai eficient Internetul. Cunoașterea acestor „mici" secrete face adesea diferența atunci când știm cum să le folosim; ele ne permit să acționăm mai repede sau pur și simplu să fim mai îndemânatici.

Indexul de trucuri WEB (pag. 372) vă va ajuta să regăsiți trucul WEB de care aveți nevoie.

@ Trucuri Web

De unde vine @ (a rond)?

În această carte toate paginile care conțin trucuri pentru a fi eficient în utilizarea Internetului sunt marcate cu un simbol @ (a rond), simbolul NET-ului. Știți de unde vine acest simbol atât de celebru în prezent?

Foarte mulți istorici și lingviști și-au pus această întrebare, iar cercetările sunt încă deschise. Originile acestui simbol @ sunt căutate chiar în Evul Mediu, în arta gotică, în imprimerii, la arabi, la spanioli etc. Explicația care pare însă a fi cea mai acceptată de către lingviști este următoarea:

Călugării copiști din Evul Mediu au preluat „a"-ul și „d"-ul care formau cuvântul latinesc „ad", însemnând „la" sau „în apropiere de".

@ Trucuri Web

@ este numit „a rond" (acesta este termenul oficial începând din 2002) sau „a comercial" sau „la" sau „at"[1] sau „coadă de maimuță", „schtrudel", „toartă" „melc" „semn pentru miau" (reprezentare a unei pisici care doarme), mai ales de cei cărora le plac metaforele.
Faptul că @ a devenit cel mai popular icon de Internet se datorează lui Ray Tomlinson. În 1972, el a inventat strămoșul poștei electronice între calculatoare. El a căutat atunci un simbol distinctiv pentru a separa într-o adresă numele persoanei de cel al calculatorului. A găsit pe tastatură un semn aproape nefolosit, @. L-a considerat ideal ca separator pentru că nu există în niciun nume propriu sau comun și se pronunță „at" în engleză, („la" în limba română).
Prima adresă electronică a fost: tomlinson@bbn-tenexa (înainte ca extensiile *.com*, *.eu* și altele să fi apărut). Și astfel, în 2006, suntem mai mult de 1,2 miliarde de oameni identificați cu ajutorul acestui a rond.

⚠ Capcane de evitat

Să citiți recomandările și să credeți că faptul că le-ați citit este de ajuns. Numai punerea lor în practică în fiecare zi va aduce rezultatele pe care le sperați.

[1] Prepoziție din limba engleză care se pronunță *et*

INTRODUCERE

VIAŢA LA BIROU ŞI DISFUNCŢIILE SALE

Obiective

- Să deveniţi conştienţi de disfuncţiile muncii dumneavoastră individuale
- Să deveniţi conştienţi de disfuncţiile muncii în echipă
- Să înţelegeţi de ce apar aceste probleme
- Să înţelegeţi rezistenţa la schimbare
- Să cunoaşteţi strategiile care permit iniţierea schimbării
- Să vă mobilizaţi pentru a vă pune la încercare ideile de îmbunătăţire

Cele o mie una şicane ale vieţii de birou

Viaţa la birou are bucuriile şi problemele ei. Pe parcursul descrierii acestor incidente din viaţa la birou, veţi recunoaşte cu siguranţă anumite situaţii familiare.

Pierderea în prea multe informaţii

Timpul prezent este bolnav de prea multă informaţie indigerabilă. Revistele de specialitate sunt supraîncărcate. Reţelele de televiziune sau radioul ne invadează cu informaţii de tot felul.

Internetul este un adevărat ocean de date în care oricine navighează se poate pierde. Mesajele electronice devin o adevărată invazie; mulți profesioniști îi acordă o mare parte din timpul lor cotidian și se simt depășiți. Ședințele se înmulțesc. Telefonul tronează tot timpul pe biroul nostru și ne ține oarecum în lesă; odată devenit mobil, el nu ne mai scapă din ochi. Listele de distribuție (e-mail, fax, mesagerie electronică...) sunt endemice și îi copleșesc pe inocenții care nu le-au cerut nimic. Ele sunt de fapt ca un „birou fără hârtii", dar acoperit de teancuri de documente care trebuie citite și par să nu se mai termine, iar atunci când în sfârșit se termină, un alt teanc apare imediat pentru a ocupa spațiul eliberat.

În acest labirint fără ieșire și în această inundație de informație, există mii de motive să-ți pierzi capul și să te rătăcești.

Informațiile vin en-gros. Sunt prost organizate, prost clasate și pe suporturi din ce în ce mai diverse. Puse la dispoziția tuturor, scapă de sub controlul celui care se credea proprietar, pentru a reveni în cele din urmă la el, dar sub o altă formă. Iar atunci când sunt confidențiale, informațiile sunt protejate de coduri de acces atent criptate. Anumite căi de acces vă sunt permise, dar cu condiția să vă amintiți parola. Regăsirea datelor este aventura rezervată curajoșilor timpurilor moderne, acești noi exploratori care știu să descopere, să compileze și să organizeze informația.

Pierderea de timp

Documentele par să dispară, când o clipă mai înainte erau acolo, la îndemână: timp pierdut.

Pentru un da sau un nu, trebuie să te deplasezi undeva în cadrul companiei sau în exteriorul ei, la vreo întâlnire. Timpul cheltuit pentru aceste deplasări crește. Călătoriile sunt întotdeauna numeroase. Iarăși timp pierdut.

Chiar şi întâlnirile în sine sunt dezamăgitoare, luând în considerare timpul alocat lor şi lucrurile care ar fi putut fi realizate pe durata lor. Şi este evident că dacă aceste reuniuni nu sunt productive, e întotdeauna vina altcuiva, chiar dacă probabil este chiar vina noastră. Timp pierdut!

Chiar şi a telefona devine o corvoadă. Câte apeluri pentru a ajunge la persoana potrivită! Interlocutorul este într-o şedinţă sau în deplasare. Pentru câteva minute de conversaţie, cât timp trebuie cheltuit! Timp pierdut!

Vine un ordin: începe execuţia! Un ordin opus vine în scurt timp după aceea. Se începe un proiect. Chiar înainte de a fi terminat, trebuie deja să începi să lucrezi la un alt proiect şi timpul investit pentru primul este iremediabil trecut la categoria pierderi şi profituri. Timp pierdut.

Labirintul sistemului organizaţional

Monstrul sistemului organizaţional poartă numele de „birocraţie". Arta lui constă în a genera muncă inutilă, datorită talentului înnăscut de a complica ceea ce ar putea fi simplu şi de a adăuga controale peste controale într-un joc de cascade succesive. Misiunea lui pare a fi de a ocupa timpul şi de a poziţiona autoritatea unui şef asupra unui număr cât mai mare de persoane, mai degrabă decât de a produce servicii utile companiei sau organizaţiei. Efectul este pervers şi se dovedeşte întotdeauna dăunător atunci când începe să se instaleze într-o echipă.

Cineva mi-a mărturisit odată o uimitoare poveste. Având o poziţie de manager într-o companie mare, avea foarte puţine lucruri de făcut, dar nu trebuia să arate acest lucru, pentru a-şi justifica poziţia şi a-şi asigura liniştea. După o vreme, pentru că se plictisea, şi-a propus să dovedească superiorilor lui că avea nevoie de un asistent ca să facă faţă sarcinilor pe care le avea de îndeplinit. Asistent pe care după ceva vreme l-a şi obţinut. Un

succes strălucit în fața absurdului! Obosit psihic de faptul că se simțea inutil, a avut înțelepciunea să demisioneze.

Într-una dintre funcțiile mele anterioare, eram fascinat de cantitatea de activități parazitare care ne copleșea echipa. În timpul unei ședințe care părea fără sfârșit, le-am dat o replică provocatoare colegilor mei: „Ce bine am mai funcționa noi dacă n-am avea clienți!" Provocarea l-a uimit profund pe șeful meu, i-a surprins pe câțiva colegi și a început o discuție pe această temă.

Echipa a admis că, chiar și fără nici un client, tot am fi foarte ocupați și că am avea timp în sfârșit să ne facem treaba. Această ședință a fost punctul de plecare în reconsiderarea activităților noastre și ne-a permis să înlăturăm un număr mare de ocupații inutile pentru a reveni la miezul misiunii noastre.

Cu cât misiunea este mai vagă, cu atât mai neclare și mai schimbătoare sunt și obiectivele, cu atât mai mult riscăm apariția monstrului dezorganizării. Într-o organizație internațională, în timpul unei ședințe de PEP (Program de Eficiență Personală), i-am întrebat pe participanți cum se implicau în realizarea obiectivelor organizației lor. În fața perplexității lor, i-am întrebat care erau obiectivele principale ale organizației lor: din nou perplexitate, și mai mult, spaima șefului de serviciu care descoperea amploarea acestei necunoașteri printre colaboratorii săi. Fiecare era într-adevăr foarte ocupat cu activitățile sale, dar activitățile parazite erau numeroase. De fapt, ceea ce lipsea muncii lor era sensul dat de o misiune antrenantă și de obiective clare.

Cu cât crește o instituție, cu atât mai mult are tendința de a crea circuite sinuoase pentru a urca și coborî din ierarhie. Astfel, autorizația pentru angajarea unei persoane poate avea nevoie de o duzină de semnături; cumpărarea unei singure imprimante poate, de asemenea, să fie foarte consumatoare de semnături. Documentele sunt mutate cu ușurință de ici colo, urmează încet meandre curioase, se opresc pe anumite birouri,

apoi reintră în circuit, împinse de reclamațiile unui client nerăbdător sau de un colaborator exigent.

Termenele pot părea imposibil de respectat atunci când ne dăm seama de ele prea târziu sau când nu suntem destul de organizați pentru a ne îndeplini toate sarcinile. Iar cei care se preocupă de organizarea lor personală sunt brusc afectați de lipsa răspunsurilor de la ceilalți sau de întârzierile exagerate ale colegilor sau ale unui alt departament sau ale șefului sau ale altor colaboratori.

În general, presiunea exterioară și supraîncărcarea dizolvă brutal organizațiile ineficiente. Capacitatea lor de adaptare este foarte scăzută. Ele sunt prea puțin preocupate să facă un pas înapoi pentru a avea perspectiva unor noi situații. Dacă vreți să testați soliditatea eficienței dumneavoastră personale sau colective, analizați-vă cum reacționați în timpul unei crize, în perioade de supraîncărcare, de presiune exterioară.

Sub presiunea emoțiilor anturajului

A munci înseamnă a fi integrat dintr-o viață colectivă. E greu să nu te simți atins de remarcile jignitoare sau nepoliticoase. E greu să fii insensibil la colegul și prietenul care are multe probleme personale și îți consumă mult timp ca să îți vorbească și să fie ascultat. E greu să faci o figură bună atunci când colegul de la biroul din față este prost dispus sau nervos pe toți și pe toate. E greu să te concentrezi pe activitatea ta atunci când ceilalți sunt nervoși în jurul tău din cauza greutăților pe care le întâmpină cu clienții, cu activitățile lor sau cu alți colegi și exprimă acest lucru într-un mod vizibil. E greu să te concentrezi pe ce ai de făcut atunci când șeful nu îți dă nici un feedback sau nu își exprimă niciodată satisfacția față de ceea ce este făcut. E greu să fii atent atunci când colegul de lângă tine îți petrece ziua urlând la telefon. E greu să nu ai întârzieri atunci când nu ți se răspunde la întrebări.

A-ți pierde motivația sau a nu fi la înălțimea provocărilor profesionale

Instalarea într-o rutină a experienței care nu mai este niciodată pusă sub semnul întrebării are ca rezultat faptul că faci mai puține lucruri și ulterior ajungi să-ți pierzi motivația. Spiritul de inițiativă se atrofiază. Capacitatea de a-ți pune întrebări dispare și apare rezistența la riscurile schimbării.

Lipsa de organizare generează teancuri de hârtii, de întârzieri, de omisiuni, de căutări obositoare a unor documente pierdute, de sarcini neîndeplinite. Apare astfel sentimentul pierderii controlului asupra muncii tale.

Limitarea spațiului responsabilității unei persoane duce la reducerea câmpului său de percepție. „Fac ce mi se cere și dacă nu obțin răspunsurile așteptate, nu este vina mea!" „Dacă mi se cere să fac o prostie, atunci fac o prostie!" Totuși, calitatea serviciului dorit de clienții interni sau externi crește de la o zi la alta. Cei care se complac într-un conformism al gândirii nu se vor trezi sau atunci când o vor face va fi prea târziu. În momentul acela, după câteva accese de agitație și de rezistență, vor descoperi cu stupoare că nu mai sunt la înălțimea profesionalismului așteptat.

În mod paradoxal, perfecționistul, atât de sigur pe el și de dornic de a face bine, munceşte prost. Winston Churchill a spus această frază lapidară: „Perfecțiunea se pronunță pe litere: p-a-r-a-l-i-z-i-e". Cea mai bună metodă de a nu-l mulțumi pe celălalt este de a vrea să fii perfect. Lumea noastră nu cere perfecțiune, ci mai degrabă rapiditate și satisfacerea criteriilor de calitate la nivelul cerut.

Manageri depășiți

Dacă marile întreprinderi au în general programe de formare sofisticate și planuri de dezvoltare pentru angajați, nu același lucru se întâmplă în toate structurile mici sau mijlocii. Colaboratorii buni sunt promovați în posturi mai bune, dar, dintr-odată, ceea ce era o recunoaștere a serviciilor lor loiale devine un cadou otrăvit. Devin dezorientați, se află în dificultate, chiar eșuează. Nu știu să conducă! Noua lor profesie cere competențe noi. Erau apreciați, devin criticați.

Din necunoașterea tehnicilor de management, noii manageri sunt supraîncărcați și nu au nici timpul, nici dorința de a-și conduce și îndruma colaboratorii.

Managerii care sunt formați în management și care vor să țină pasul cu informația se confruntă cu teorii multiple, contradictorii și care se reformează fără încetare. Ceea ce vor ei este să știe cum să facă față cotidianului.

O anchetă făcută la sfârșitul anului 2001 de IFOP și ICM la nivel european arată că, după părerea managerilor înșiși, 45% dintre proiectele pe care le conduc nu sunt în întârziere și nu depășesc bugetul, 25% nu depășesc bugetul, dar sunt în întârziere, 17% depășesc bugetul, dar nu sunt în întârziere și 13% depășesc bugetul și sunt în întârziere.

Factorii de eșec declarați de managerii interogați sunt:

- Amploarea sarcinilor cotidiene care nu lasă suficient timp (68%);
- Nerespectarea termenelor și a scadențelor (51%).

După părerea acelorași manageri, factorii care generează lipsa de eficiență a echipelor sunt:

- Lipsa de claritate a obiectivelor (59%);
- Lipsa de planificare și de anticipare (51%).

Pentru a-și îndeplini eficient misiunile, acești manageri declară că ei ar trebui să-și îmbunătățească:

- Capacitatea de a stabili priorități (62%);
- Organizarea personală (48%);
- Capacitatea de convingere (47%).

Mai mult de jumătate dintre managerii interogați constată că întreprinderea lor este obsedată de terme scurte. 70% dintre ei consideră că acțiunile lor sunt făcute în grabă.

Aceşti manageri spun că muncesc în medie 56 de ore pe săptămână. Investesc deci mult timp pentru a-şi îndeplini misiunile. Atât de multă muncă pentru rezultate aşa de mici!

Să comparăm această anchetă cu o cercetare mai veche făcută în SUA de Pr. de Woot şi să vedem care sunt activitățile care ocupă timpul managerilor:

- 49% din timpul lor este consacrat unor sarcini care ar putea fi făcute de secretara lor;
- 43% din timpul lor este consacrat unor sarcini care ar putea fi delegate asistenților sau adjuncților direcți;
- 5% din timpul lor este consacrat unor sarcini care ar putea fi încredințate unor alți colaboratori;

Deci 97% din timpul lor este dedicat unor activități care nu le sunt atribuite. Nu le mai rămâne decât 3% din timp pentru activitățile şi responsabilitățile specifice nivelului lor. Aceasta nu este numai o capcană pentru organizația ale cărei departamente rămân insuficient coordonate, dar este, de asemenea, o pierdere financiară directă. Salariile secretarelor şi ale colaboratorilor sunt mai mici decât cele ale unui manager.

Organizația plăteşte deci anumite activități la un nivel evident prea crescut.

De unde vin aceste disfuncții?

La modul general, se pot lua în considerare trei cauze ale acestor probleme: formarea, individul, mediul.

Prima cauză: formarea este incompletă. A se organiza este un aspect al muncii care nu prea se învață în şcoală. După studiile profesionale, vine dintr-odată descoperirea universului de acte, monitoare, telefoane. Acest univers nou este agitat de informații, de cerințe, de sensuri nespuse care se intersectează,

se măresc, se contrazic, se pulverizează cu mare viteză în fața ochilor noştri, în urechile noastre, în mintea noastră. Rareori se întâmplă ca ritmurile liniştite ale universității şi ale şcolilor profesionale să ne pregătească pentru supraviețuirea în acest univers supradimensionat.

A doua cauză: individul însuşi. Valorile lui nu îl împing spre eficiență. Este preocupat de el însuşi şi de evenimentele exterioare şi nu este disponibil interior. Nu este suficient de structurat, nu ştie să se autodisciplineze. Este mai degrabă fatalist şi defetist.

A treia cauză: mediul nu favorizează eficiența. Însăşi organizația şi managementul ei, la fel ca şi rețeaua de interlocutori externi, nu au un sistem de organizare, în ciuda frecventelor imperative de a fi eficienți. Mediul creează presiune, dezordine şi ineficiență.

Rezistența la schimbare

De ce să ne schimbăm obişnuințele?

Obişnuințele sau automatismele ne permit să tratăm într-un mod aproape semiconştient, chiar aproape inconştient, o cantitate de activități care sunt suficient de rodate pentru a nu mai avea nevoie de decizii speciale.

Serviciile de securitate, de exemplu, sunt organizate în aşa fel încât numeroase secrete ale meseriei şi numeroase decizii să fie preluate de automatisme. Pompierul, medicul de ambulanță, polițistul, soldatul, garda de corp, pilotul... sunt nevoiți să acționeze în situații de criză. Deciziile vitale sunt automatizate. De fapt, în fața pericolului, reflexele vor trebui să asigure gestul care să salveze viața altcuiva sau să nu le-o pună în pericol pe a lor. Timpul de gândire trebuie redus.

În viața de zi cu zi, atunci când conducem maşina, pentru a circula corect şi pentru a evita accidentele nu este nevoie să ne gândim la toate secvențele comportamentelor noastre. Pilotul

automat intern al şoferului asigură cea mai mare parte a manevrelor şi îi permite să poarte o discuţie sau să asculte radioul. Acestea sunt automatismele, obişnuinţele.

Marele avantaj al automatismelor pe care ni le creăm este că ne eliberează gândirea, dându-i acesteia timp de reflecţie sau de odihnă.

Automatismele sunt adaptate la anumite situaţii. Generalizate la alte situaţii, ele pot deveni total inadecvate. De exemplu, a evita ceea ce este complicat, greoi sau plictisitor poate părea firesc în viaţa obişnuită; este chiar o atitudine sănătoasă care ne permite să ne implicăm în acţiuni simple, uşoare sau amuzante. Dar dacă automatismul de evitare se generalizează, acest lucru va crea probleme, pentru că sunt anumite acţiuni care trebuie îndeplinite, chiar dacă sunt la prima vedere complicate, greoaie sau plictisitoare. Să căutăm atunci modul de a le face simple, uşoare şi amuzante!

Este deci foarte important să ne punem constant întrebări asupra rutinelor, obişnuinţelor, automatismelor, pentru a le adapta continuu la situaţiile pe care le întâlnim şi pentru a le face mai performante. Este o chestiune de igienă a vieţii, de igienă a muncii.

Întreprinderile încep uneori programe de restructurare greoaie, costisitoare şi dureroase care, prea adesea, nu dau rezultatele scontate. Şi asta pentru că se ţine prea puţin cont de comportamentele umane care ar trebui schimbate: obişnuinţele de lucru. Foarte mulţi şefi de întreprinderi şi chiar mari cabinete de consultanţă par să acţioneze în această privinţă cu o naivitate derutantă. Prin analogie, este ca şi cum, pentru a-şi rezolva problemele informatice (lipsa anumitor funcţionalităţi, absenţa capacităţii de adaptare la nevoi...), o întreprindere ar schimba toate calculatoarele, dar ar păstra aceleaşi programe. A restructura o întreprindere fără a schimba obişnuinţele de lucru este ca şi cum ai deschide poarta pentru apariţia aceloraşi probleme... şi pentru necesitatea unui nou plan de schimbare.

Or, noile tehnologii de informații și de comunicare ne forțează să ne schimbăm obișnuințele de lucru. Dacă nu o facem, oricât de sofisticate ar fi noile unelte, riscăm să ne regăsim în vechile probleme, doar că transpuse în tehnologie de ultimă oră. Cel ale cărui sertare și dosare sunt în dezordine va avea tendința de a crea aceeași dezordine pe hard disc.

În mediul nostru aflat într-o evoluție foarte rapidă și din ce în ce mai complexă, cel care nu se schimbă se auto condamnă. Întreprinderea care se mulțumește să trăiască din achiziții se va găsi curând în dificultate.

Lucrați cu istețime, veți face economie de energie, economie de timp și vă veți păstra entuziasmul! Leneșul este un model bun: el încearcă întotdeauna să facă cele mai mici eforturi pentru a-și atinge scopul. Din contră, a munci din greu pentru a obține puțin este un calcul greșit. Întotdeauna mai avem ceva de învățat. Întotdeauna poți să mai evoluezi.

Singurul lucru care nu se schimbă, este că totul se schimbă din ce în ce mai repede! Acest adevăr nu a fost descoperit azi, ci în Grecia antică prin formula celebră a lui Heraclit: *panta rei* (totul curge și se înnoiește mereu.)

De ce este atât de dificilă schimbarea?

Schimbarea pare dificilă pentru că aceasta afectează simultan individul, echipa și organizația.

Schimbarea implică de fapt un paradox. Pentru a supraviețui, orice sistem încearcă să își stabilizeze structurile, regulile, obișnuințele. Or, tocmai această stabilitate, odată ajunsă la un anumit nivel, va cauza inadaptarea la mediul intern și extern și, în consecință, distrugerea. O dezvoltare sănătoasă va trebui să creeze un echilibru între căutarea stabilității și căutarea transformării. Este indispensabil să păstrezi stabilitatea și să evoluezi în același timp.

Înțelegem astfel mai bine de ce tendința curentă este de a se opune mai întâi la o inițiativă care vine să zguduie un

echilibru. Dar reticențele la schimbare se traduc rareori într-o alergie la schimbarea în sine. Ele indică mai degrabă o reacție de apărare la maniera de a prezenta această schimbare, la jocurile pe care aceasta le presupune, la amenințările pe care ea le reprezintă.

Motivele de a rezista pot fi incluse în mai multe categorii:

- Teama de necunoscut;
- Teama de a nu fi capabil de schimbare sau de a-ți asuma consecințele;
- Neînțelegerea nevoii de schimbare;
- Teama de a-ți pierde reperele obișnuite;
- Teama de a pierde controlul aspra noii situații;
- Teama de eforturile necesare pentru a-ți schimba obișnuințele sau credințele;
- Teama de a avea mai mult de lucru din cauza schimbării;
- Teama de a-ți pierde siguranța sau confortul;
- Teama de a-ți schimba rolul și teama de a-ți schimba interdependențele;
- Teama de a-ți pierde responsabilitățile sau de a avea altele noi;
- Tema de a-ți pierde locul de muncă sau teama de sărăcie;
- Pierderea independenței;
- Pierderea recunoașterii;
- Valorizarea trecutului și o viziune pesimistă asupra schimbărilor;
- Amenințarea puterilor, privilegiilor;
- Repunerea sub semnul întrebării a deciziilor anterioare;
- Schimbarea valorilor de referință;
- Grupurile de influență care inițiază proiecte de schimbare cu alte scopuri decât cele declarate.

În fața unui proiect de schimbare, individul, echipa și întreprinderea au de ales între trei reacții:

- o atitudine agresivă: se opun, atacă proiectul, îi atacă pe propunătorii lui sau pe suporterii acestuia, organizează un boicot activ, creează conflicte...

- o atitudine pasivă: sunt indiferenți, fac ce li se cere fără niciun entuziasm, aderă în aparență și ignoră schimbarea, reacționează prin absenteism, prin lentoarea în execuția sarcinilor, prin blocarea informației, prin accidente de lucru...
- o atitudine constructivă: contribuie activ la schimbare, se angajează în adaptările necesare pentru a-i permite să aibă un succes mai mare, își dezvoltă spiritul de echipă, sunt pozitivi...

Cum trebuie introdusă schimbarea?

Care sunt motoarele unei schimbări reușite?

Pentru ca o schimbare care afectează echipa să se poată petrece într-un mod eficient, trebuie luată în considerare prezența anumitor motoare ale schimbării. Absența unuia din aceste motoare conduce de obicei la eșec, pe când prezența lor simultană aduce, tot de obicei, succesul.

Motorul nr. 1: schimbarea propusă este un răspuns evident la o problemă, o cale de a atinge obiectivele sau satisfacerea nevoilor făcând economie de mijloace (eforturi, timp...). Cu cât schimbarea este mai simplă și mai evidentă, cu atât sunt mai multe șanse de reușită.

Motorul nr. 2: schimbarea propusă este ecologică și îmbunătățește echilibrele stabilite. Merge în direcția obiectivelor fundamentale ale indivizilor și ale echipei.

Motorul nr. 3: schimbarea propusă este bine prezentată, comunicarea se face astfel încât nevoile de informare să fie satisfăcute, să fie date răspunsuri liniștitoare în legătură cu interesele amenințate, să se creeze adeziune și entuziasm și să faciliteze schimbul de idei și construcția participativă a proiectului de schimbare.

Motorul nr. 4: schimbarea este anunțată în așa fel încât să amintească în mod simplu și transparent că orice fază de început implică încercări, tatonări, ezitări, greșeli, ajustări. Eventualele temeri sau reticențe sunt ascultate și tratate într-o manieră respectuoasă și pozitivă.

Strategiile unei schimbări reușite

Strategia ideală este aceea în care chiar cei interesați/vizați găsesc ei înșiși soluții de aplicat la nivelul lor și vor să pună în aplicare schimbarea. Dacă aceste soluții sunt în consens cu misiunile și resursele întreprinderii, punerea lor în aplicare va fi simplă. De obicei, acesta este modul cel mai favorabil. Ne implicăm în schimbarea cerută.

Dacă dorința de schimbare este instituțională, pot fi luate în calcul mai multe strategii, care pot fi aplicate la nivelul întregii întreprinderi sau al unei echipe:

Strategia nr. 1: implicarea vârfului ierarhic în schimbare pentru a o iniția și a fi un model. Schimbarea este apoi extinsă la nivelul întregii întreprinderi.

Strategia nr. 2: vizarea de la început a întregii întreprinderi și propunerea unei schimbări globale - imediată și radicală.

Strategia nr. 3: alegerea unor piloți voluntari și cu mare capacitate de lideri, care vor să inițieze și să dezvolte schimbarea la nivelul lor (individ, echipă, departament, locație...). Aceasta implică a avea încredere în influența pozitivă a acestor lideri și în primele lor rezultate pentru ca schimbarea să se dezvolte firesc și voluntar. Cu cât grupul de test este mai mare, cu atât dezvoltarea va putea fi mai rapidă și mai puternică.

Strategia nr. 4: propunerea schimbării și lăsarea celor interesați să aleagă „din catalog". Punerea în practică a schimbării se face atunci voluntar, lent și puțin coordonat.

Pentru a reduce riscurile rezistenței la schimbare și a avea șansele cele mai mari, luați-vă măsuri de precauție:

- Reduceți temerile prin ascultarea lor;
- Garantați avantajele situației actuale și creați sentimentul de siguranță;
- Faceți ca schimbarea să pară atractivă;
- Răspândiți cât mai mult informația;
- Găsiți lideri puternici pentru a iniția schimbarea;
- Dați dumneavoastră înșivă exemplul, un exemplu care să incite la imitare, fiți fericit și entuziast în implementarea schimbării dumneavoastră.

Dacă vreți să vă motivați puternic pentru o schimbare, inventariați toate beneficiile pe care le veți obține din aceasta și toate inconvenientele care ar trebui să vă împiedice să schimbați. Luați în calcul toate compensațiile și satisfacțiile pe care vi le va aduce schimbarea, vizualizați-le și imaginați-vă o punere în practică pozitivă și agreabilă a schimbării. Și acționați imediat.

Cele 7 principii de schimbare ale celor care reușesc

Rolf Smith a observat în cadrul organizațiilor cele mai renumite că există șapte principii esențiale puse în aplicare pentru reușita schimbării, dar și pentru a inova și motiva:

Principiul nr. 1: concentrați-vă pe activitățile importante;
Principiul nr. 2: executați corect activitățile importante;
Principiul nr. 3: îmbunătățiți, faceți mai mult decât activitățile importante;
Principiul nr. 4: renunțați la anumite activități;
Principiul nr. 5: imitați, faceți ce fac și alții;
Principiul nr. 6: fiți diferit, faceți ceea ce nimeni altcineva nu face;
Principiul nr. 7: realizați imposibilul.

Cele 7 principii de schimbare vă vor inspira în demersul de descoperire a noi moduri de lucru individual sau în echipă.

Răspunsul programului de eficiență personală la provocarea schimbării

Programul de Eficiență Personală (PEP) propune un răspuns adaptat grație micilor angajamente personale și colective care vor avea un impact puternic asupra eficienței dumneavoastră. El constă în a propune schimbări utile și necesare, puțin costisitoare și foarte pragmatice, care vor aduce câștiguri importante de productivitate, de calitate și satisfacție. Fiecare (individ, echipă și întreprindere) își va avea partea din acest câștig.

Dar să revenim...

- și dacă aceste schimbări n-ar încerca să vă facă perfecți...
- și dacă informația ar fi mai accesibilă...
- și dacă echipa dumneavoastră ar fi mai deschisă și mai dornică să creeze un climat de cooperare din ce în ce mai bun...
- și dacă ați putea comunica cu mai multă lume, dar cu mai puține telefoane date și mai puține ședințe...
- și dacă metodele de lucru ar deveni mai flexibile, mai fiabile, mai puternice, pentru a vă ajuta întotdeauna să vă adaptați mai bine...
- și dacă ați face mai multe și mai bine, cu mai puțin efort și cu mai multă plăcere...

În concluzie și pentru a începe

Veți descoperi de-a lungul celor trei capitole care urmează metodele de a introduce de acum înainte schimbări radicale în activitatea dumneavoastră, și anume:

- Pârghii de sporire a eficienței personale;
- Pârghii de sporire a eficienței lucrului în echipă;
- Pârghii de sporire a eficienței utilizării noilor tehnologii de informare și comunicare (NTIC).

Aceste secrete ale eficienței acționează ca niște pârghii. Pârghia permite ridicarea unei greutăți importante cu o forță minimă. O investiție mică de energie pentru a obține un efect mare! Puneți imediat în practică această carte!

@ Trucuri Web

Rămâneți *ZEN* și evitați capcanele tehnostresului.

Tehnicile NTIC (noile tehnologii de informare și comunicare) (vezi pag 247) ne obligă să ne mișcăm mai repede și sporesc stresul, aceasta era părerea, încă din 1998, a 63% dintre utilizatorii francezi (după o anchetă IFOP / Eurotechnopolis). Care ar fi acest procent acum?

Tehnostresul este această nouă formă de stres generată de rapiditatea informației, de problemele puse de calculator sau de alte unelte tehnologice, de orele petrecute în fața monitorului, de impresia de lipsă de control asupra cunoașterii nelimitate, de frustrările față de calculatorul „de nepătruns", de sentimentul de neputință în fața complicațiilor informaticii etc.

Aplicați numeroase sfaturi din această carte, veți evita tehnostresul!

⚠ Capcane de evitat

- Să vă plângeți de lipsa timpului și să vă lăsați depășit, să nu faceți nimic pentru a îndrepta lucrurile.
- Doar luând taurul de coarne și împlinindu-vă visurile veți putea rezolva dificultățile și veți experimenta calitatea timpului și a vieții la care aspirați.

Sumar
Viața la birou și disfuncțiile ei
Pentru a îndrăzni să schimbați ceva: • Inventariați câștigurile pe care le-ați putea avea în urma schimbării; • Faceți o listă cu inconvenientele din calea schimbării; • Găsiți metodele de a păstra sau a repoziționa în noul context avantajele pe care le aveați în situația anterioară; • Creați-vă dispoziția de a schimba; • Creați celorlalți dispoziția de a schimba împreună cu dumneavoastră; • Faceți un plan de schimbare; • Lansați imediat schimbarea.

PARTEA I

SECRETELE EFICIENŢEI PERSONALE

Obiectivele Părţii I

- Să descoperiţi cele mai bune practici pentru o organizare individuală eficientă
- Să creaţi un dezechilibru dinamic care să incite la autodepăşire
- Să vă dezvoltaţi obişnuinţe de eficienţă în maniera de lucru
- Să vă organizaţi eficient şi plăcut spaţiul de lucru
- Să vă organizaţi dosarele într-un mod în care orice poate fi uşor regăsit
- Să faceţi totul la timp şi fără stres
- Să vă doriţi să obţineţi performanţă şi control asupra muncii dumneavoastră
- Să creaţi şi altora plăcerea de a fi eficienţi
- Să câştigaţi o oră pe zi

Chestionar „Eficiența personală"

Acest chestionar vă va permite să vă priviți în oglindă cu obiectivitate și să identificați imediat ce ați putea îmbunătăți

Întrebări	DA	NU
Când plec de la birou seara, sunt destins și mi-am terminat tot ce aveam de făcut.		
Când plec seara de la serviciu, biroul meu este aranjat și nu am lăsat niciun document pe el.		
Când plec seara de la birou, planul de lucru pentru a doua zi este deja făcut.		
Când ajung dimineața la serviciu, îmi face plăcere să încep o nouă zi.		
Documentele mele sunt în ordine.		
Nu am niciun document inutil sau neactualizat.		
Găsesc orice document pe birou sau pe calculator în 5 secunde.		
Răspund la toate solicitările (curier, email, telefon etc.) în 24 de ore.		
Tot ce nu pot face în cele 24 de ore este planificat, iar respectivii interlocutori sunt informați asupra acestui plan.		
Reușesc să îmi îndeplinesc sarcinile în timpul de lucru normal.		
Sarcinile mele sunt îndeplinite în termenele stabilite.		
Păstrez o marjă de flexibilitate în agenda mea pentru a putea face față neprevăzutului.		
Colegilor mei le face plăcere să lucreze cu mine.		
Clienții mei interni și externi sunt mulțumiți de calitatea, rapiditatea și pertinența activităților sau a serviciilor mele.		
TOTAL		

Răspunsurile dumneavoastră la aceste 14 întrebări indiscrete vă vor indica imediat unde se află punctele slabe ale evoluției dumneavoastră. Această secțiune vă va oferi elementele necesare pentru a avea plăcerea în viitor de a răspunde cu DA la toate aceste întrebări.

CAPITOLUL I

CUM SĂ VĂ STABILIŢI MISIUNEA ŞI OBIECTIVELE PENTRU A VĂ INVESTI CORECT ENERGIA ŞI TIMPUL

„Aţi putea vă rog să-mi spuneţi pe unde trebuie să o iau de aici?

- *Acest lucru depinde foarte mult de locul unde vrei să mergi.*
- *Nu mă interesează locul...*
- *În acest caz, nu are importanţă ce drum apuci."*
- *...numai să ajung undeva, adăugă Alice ca explicaţie.*
- *Oh, vei ajunge cu siguranţă undeva, dacă mergi suficient de mult."*

Lewis Carrol, *Alice în ţara minunilor*

Cel care nu se preocupă de viitor se condamnă la un viitor imediat.

Confucius

Limitele clarităţii

Gândurile şi acţiunile noastre nu sunt coerente decât dacă sunt clare. Din nefericire, propriile noastre obişnuinţe, solicitările venite din toate părţile, paraziţii, supraîncărcarea, incapacitatea de a ne opri câteva momente pentru a curăţa parbrizul spiritului nostru pot întuneca această claritate şi ne pot face să pierdem din vedere misiunea şi obiectivele.

În activitatea mea de pregătire a indivizilor pentru a fi eficienți am întâlnit numeroase persoane care muncesc cu capul înainte. Au atât de multe de făcut, atât de multe solicitări vin din partea colegilor sau a clienților, încât trăiesc într-un continuu sentiment de urgență și nebunie. Iau lucrurile așa cum vin. Trimit la plimbare anumite persoane care le aduc noi sarcini sau îi opresc pe cei care sunt pe cale să se dedice trup și suflet pentru a executa un ordin al șefului lor. Sunt întrerupți tot timpul. Nu au timpul să se oprească și să privească drumul pe care merg. Vor sfârși ca posibili candidați la un accident cardiac.

Dacă vă recunoașteți parțial în această imagine, să știți că una dintre primele măsuri pe care trebuie să le luați este să vă izolați câteva minute pentru a putea reflecta asupra misiunii și obiectivelor dumneavoastră.

Forța de coerență și de simplificare a misiunii

Misiunea este principiul organizator al energiilor și gândurilor dumneavoastră. Ea se va extinde atât asupra vieții personale, cât și asupra vieții profesionale. Atunci când misiunea vă este clară, deciziile sunt ușor de luat pentru că alegerile se impun de la sine; vă veți lăsa mult mai puțin atrași de activități parazitare; energia și timpul vă vor fi în mod firesc consacrate misiunii dumneavoastră. Atunci când este puternică și clară, o misiune creează un sentiment de atracție, ca un magnet, iar oportunitățile se prezintă din ce în ce mai numeroase și mai bune. În felul acesta va trebui să cheltuiți mai puțină energie pentru a găsi ceea ce vă trebuie.

Pentru a vă face viața mai ușoară, misiunea dumneavoastră trebuie să fie de două ori coerentă: trebuie să fie coerentă în raport cu dumneavoastră, cu valorile, personalitatea și stilul dumneavoastră de viață; și trebuie să fie coerentă în raport cu exteriorul, adică adaptată la mediul pe care l-ați ales sau pe care trebuie să vi-l creați. Această coerență este un echilibru dinamic, aflat în continuă mișcare. Sunteți ca un comandant de

navă, care trebuie să fie atent în același timp la vapor și la condițiile exterioare, la mare, la vânt, la gradul de vizibilitate.

Dacă nu aveți nicio idee asupra a ceea ce ar putea fi misiunea dumneavoastră, o bună metodă de a descoperi acest lucru este de a face o listă cu toate evenimentele care v-au adus satisfacție în viață.

Gândiți-vă la anumite momente bune din viața dumneavoastră privată sau personală... Întrebați-vă de ce au fost plăcute pentru dumneavoastră, în ce fel, sau de ce au fost aceste momente importante pentru dumneavoastră.

Poate în felul acesta veți găsi elemente de genul: să mă dezvolt, să învăț, să fiu în relații bune cu ceilalți, să contribui la evoluția lumii sau a persoanelor care mă înconjoară, să îmi exprim competența, să comunic, să fiu în acord cu mine însumi, să fiu în acord cu ceilalți, să controlez situația, să fac față unei provocări, să fiu liber să fac ce vreau, să fiu important pentru ceilalți, să fiu fericit, să fiu fericit cu familia mea, să am o influență pozitivă asupra celorlalți, să descopăr domenii noi, să-mi descopăr noi competențe, să respect ființele umane, să dăruiesc dragoste etc.

Toate aceste exemple reprezintă valori personale. Ca toate valorile, ele nu sunt niciodată posibil de atins la modul absolut, decât dacă am trăi într-o lume ideală! Vă veți descoperi în felul acesta propriile misiuni în viață; ele sunt diferite de un scop punctual. Astfel, a avea o poziție profesională recunoscută este un scop punctual și nu o misiune de viață; ce s-ar întâmpla în ziua pensionării sau în caz de concediere? A-și crește bine copiii și a-i iubi este un scop punctual pentru un părinte; dacă acesta îi devine un scop în viață, el riscă să cadă în depresie la plecarea copiilor. Unii își conduc viața făcând confuzii costisitoare între scopurile punctuale (care le permit să meargă mai ușor în direcția misiunii lor) și scopurile de viață.

Notați-vă așadar numai pentru dumneavoastră valorile importante: vă veți descoperi astfel misiunea.

Dezvoltați-le, creând un maxim de coerență în raport cu alegerea de viață personală sau de viață profesională.

Păstrați-le distinct în memorie. Alegerile de viață și responsabilitățile dumneavoastră vor trece astfel prin acest filtru al misiunii.

Responsabilitățile dumneavoastră

Aveți responsabilități în viața personală și în viața profesională:

- Responsabilitatea în raport cu propria viață (dezvoltare, sănătate, sport, relații, aspecte materiale, financiare etc);
- Responsabilitatea în raport cu familia dumneavoastră;
- Responsabilitatea în raport cu angajamentele sociale (într-o asociație, într-un grup de prieteni, în relațiile de vecinătate etc.);
- Responsabilitatea în raport cu activitatea profesională.

Pentru fiecare dintre sectoarele de responsabilitate, vă veți putea stabili o hartă a responsabilităților.

Să luăm cazul profesional, funcția dumneavoastră este în centrul responsabilităților. Fie că sunteți manager, secretară, controlor de gestiune, din departamentul de resurse umane..., sunteți angajat și plătit pentru a avea anumite responsabilități. „Scrisoarea misiunii" dumneavoastră, „descrierea postului" sau „caietul de sarcini" ar trebui să vă dea elementele esențiale. Dacă lucrați independent și nu ați pus încă pe hârtie care sunt responsabilitățile dumneavoastră, iată o ocazie excelentă de a face acest lucru. Stabiliți-vă propria carte de responsabilități completând tabelul care urmează (Figura 1).

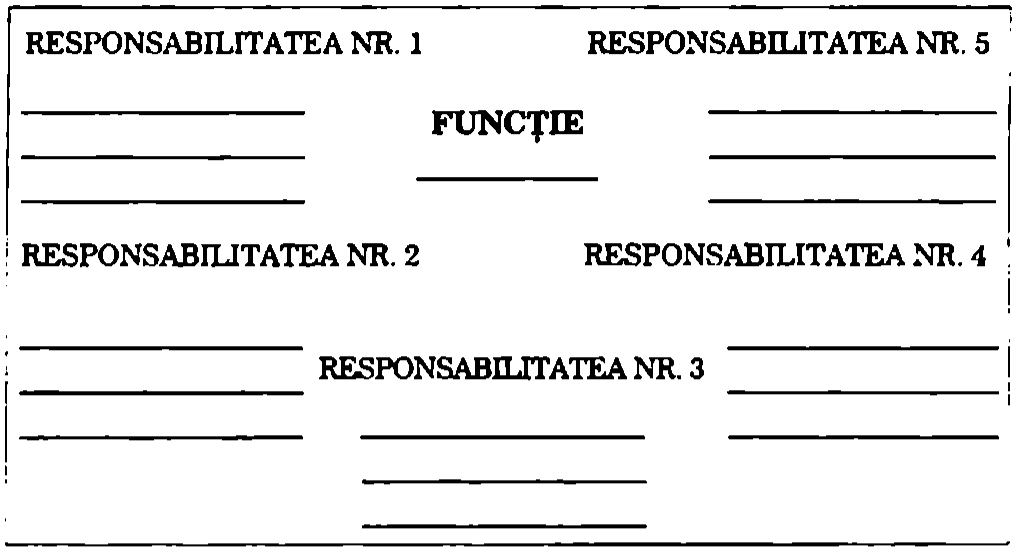

Fig. 1: Harta responsabilităților dumneavoastră

Scrieți în centru funcția dumneavoastră. În jur, indicați principalele responsabilități. Sub fiecare dintre ele notați-le pe cele care sunt implicate/presupuse de aceasta.

Crearea acestei hărți vă va stimula claritatea spiritului. De asemenea, puteți controla în felul acesta dacă toate responsabilitățile dumneavoastră sunt menționate. Ea vă poate ajuta să descoperiți că sunt sarcini efectuate care nu au un loc logic pe hartă; în acest caz, înseamnă că sunteți pe punctul de a face o muncă în locul altuia? Deviațiile de funcție sunt frecvente; uneori ele sunt pertinente și această hartă permite repoziționarea lor recunoscută, dar uneori este vorba de activități parazite de care trebuie să vă debarasați. Dacă descoperiți printre dosarele sau fișierele dumneavoastră, documente care nu corespund nici uneia dintre responsabilitățile de pe hartă, acest lucru înseamnă fie că ați uitat să includeți o responsabilitate, fie că acele documente sunt inutile și ar trebui să dispară.

Cu harta responsabilităților dumneavoastră veți putea acum ști care sunt prioritățile dumneavoastră.

Puterea obiectivelor

Nu există vânt favorabil
decât pentru cel care știe unde merge.
Seneca

Responsabilitățile corespund unor obiective care trebuie îndeplinite. Trebuie făcută o distincție între intenția globală și un obiectiv precis. „Vreau să reușesc", „Nu mai vreau să fac acest gen de muncă", „Vreau o muncă interesantă", „Vreau să-l mulțumesc pe șefu'", „Trebuie să creștem calitatea", „Trebuie să fiu mai eficient" sunt declarații de intenție.

Intenția nu este decât o etapă a raționamentului, ei îi lipsește întotdeauna pertinența și este prea puțin operațională. Or, eficiența începe cu obiective precise.

Fiecărei responsabilități trebuie să-i corespundă obiectivele care trebuie îndeplinite. Formularea unui obiectiv este o adevărată artă. La început acest exercițiu poate părea un pic școlăresc, dar pentru cel care capătă obișnuința de a-l face, acest lucru devine un mod de gândire firesc, deci automat.

În PEP, se folosește formula STAR-PEP pentru a preciza un obiectiv. Această formulă va deveni o stea (star) care vă va călăuzi drumul.

S pentru Specific
T pentru Timp
A pentru Adaos de valoare
R pentru Realist

Fig. 2: Formula STAR-PEP pentru fixarea unui obiectiv

1) Un obiectiv este specific

Trebuie deci să fie:

- Formulat într-un mod precis, concret și măsurabil;
- Formulat într-un mod pozitiv.

Formulat într-o manieră pozitivă, un obiectiv precizează ce va trebui îndeplinit. De aceea negația este imposibilă.

De fapt, creierul nostru procesează destul de greu datele exprimate prin negație. Astfel, dacă vă spun „Imaginați-vă o maimuță care nu este albă și care nu se strâmbă la dumneavoastră", v-ați putut imagina maimuțica asta care nu e albă și nu se strâmbă? Este foarte posibil ca, dimpotrivă, la fel ca majoritatea persoanelor, să vă fi creat imaginea unei maimuțe albe care se strâmbă! Creierul nostru procesează greu negațiile, mai ales atunci când informația este transmisă rapid. Vorbiți, deci, prin afirmații, gândiți prin afirmații, fixați obiective prin afirmații!

„Nu mai vreau astfel de întârzieri" nu este un obiectiv, pentru că este formulat printr-o negație. „Vom livra produsul în termenul stabilit, adică peste treizeci de zile începând de la această dată" este o afirmație și va constitui primul pas al atingerii obiectivului dumneavoastră

Un obiectiv *descrie cu precizie rezultatul care trebuie obținut. Include datele de măsurare* care permit verificarea reușitei, date controlabile atât de cel vizat, cât și de cei implicați din exterior. Aceste elemente de măsură permit să se facă ajustările necesare în timpul procesului și să se știe dacă obiectivul a fost atins. Precizarea obiectivului va fi un element cheie pentru luarea deciziei de a iniția acțiunea.

Obiectivul se înscrie *într-un context dat*. De aceea, atunci când vă fixați obiectivele în raport cu harta de responsabilități profesionale, contextul general vă este cunoscut. Totuși, el poate fi chiar mai mult precizat. Ați putea, de exemplu, să vă fixați obiectivul de a răspunde la orice solicitare într-un termen de jumătate de zi (atunci când vă aflați la birou) și să vă dați un alt termen atunci când lucrați într-un alt context (atunci când sunteți în delegație, de exemplu).

2) Un obiectiv este situat în timp

Formularea unui obiectiv exprimă pe de o parte *inițierea proiectului și data scadenței finale*, iar pe de altă parte *etapele majore ale realizării lui.*

Un obiectiv care nu ar fi mulat pe un calendar ar fi greu de integrat cu celelalte obiective, care îi vor lua în mod firesc locul.

3) Un obiectiv aduce un plus de valoare

a) În primul rând, obiectivul dumneavoastră nu trebuie să implice o pierdere de valoare! *„În primul rând nu trebuie să facem rău"* este una din primele reguli ale jurământului lui Hipocrate.

Este prudent să ne gândim că un obiectiv poate deranja echilibre care au fost atinse cu mari eforturi depuse de alte persoane. Nimeni nu va fi probabil fericit cu noile obiective pe care vreți să le fixați. De aceea este bine să analizați în prealabil interesele care ar putea fi amenințate: privilegii, obișnuințe, așteptări, alte obiective stabilite de către alte persoane etc. Riscați ca ceilalți, simțindu-se amenințați, să vă pună bețe în roate, cu bună știință sau nu. Dacă sunteți conștienți de aceste interese dinainte, vă veți putea ajusta obiectivul, îl veți putea implica pe celălalt în demersul dumneavoastră, făcându-l să-și regăsească avantaje și să-și servească interesele, sau chiar ați putea renunța la obiectivul dumneavoastră, sau... veți ști pur și simplu la ce obstacole să vă așteptați! Dumneavoastră înșivă ați putea fi deranjat de propriile obiective! Acestea ar putea compromite alte obiective deja fixate, ar putea genera conflicte de timp sau de interese.

Îmi aduc aminte de o persoană, în jur de treizeci de ani, manager, care lucra cu normă întreagă, înscris la un ciclu de studii universitare pe care le urma cu succes și care și-a fixat obiectivul de a urma cursurile unei școli de comerț cu durata de doi ani. Părea foarte mulțumit de acest mod de a-și împlini ambițiile.

Când l-am întrebat dacă alegerea lui risca să afecteze persoanele din anturajul lui, i-a pierit zâmbetul, s-a albit la față și mi-a spus cu o voce slabă: „Ea o să mă părăsească sau o să mă înșele!". Și mi-a explicat că prietena lui îi făcea deja reproșuri că nu era niciodată disponibil; acest proiect pentru un nou ciclu de studii, adăugat la numeroasele lui activități, avea să devină o problemă serioasă între ei. Se afla atunci în fața unei alegeri importante, o alegere care îi afecta întreaga viață.

Dacă faceți alegerea de a vă fixa un nou obiectiv, ce se va întâmpla cu celelalte obiective? Veți avea timpul și energia de a duce totul? Dezvoltarea acestui nou obiectiv riscă să consume sau să afecteze resursele prevăzute pentru alte obiective (buget, timp, personal...)?

b) În al doilea rând. Obiectivul dumneavoastră trebuie să adauge o valoare reală, altfel la ce bun!

În căutarea calității, dorința de a face bine aduce după sine uneori fixarea de obiective care vor fi foarte costisitoare în timp, în raport cu o valoare adăugată discutabilă.

Dacă beneficiul obiectivului dumneavoastră nu este evident pentru dumneavoastră, pentru persoanele implicate sau pentru anturajul dumneavoastră, riscați să vă aveți dificultăți în a vă motiva și a-i motiva pe ceilalți!

4) Un obiectiv trebuie să fie realist

Înainte de a vă pune pe treabă, este înțelept să vă puneți simple întrebări de bun simț:

- Am autoritatea de a decide?
- Am competența de a conduce acest obiectiv?
- Ce-mi lipsește? Și de unde pot obține acest lucru?
- Am timp? Buget? Energie? Personal?
- Sunt suficient de motivat de acest obiectiv?

Un obiectiv trebuie să fie sub controlul dumneavoastră Nu puteți decide asupra obiectivului altcuiva, nu puteți decide asupra unui obiectiv care depinde de alții într-o măsură importantă, doar dacă acești „alții" sunt de fapt sub autoritatea

dumneavoastră. De exemplu, nu veți putea decide probabil ca patronul să vă mărească salariul cu 50%. Este un obiectiv care, cu siguranță, nu este sub controlul dumneavoastră complet! Veți putea totuși să vă stabiliți ca obiectiv un nivel de performanță care vă va ajuta să vă negociați primele. Definiția obiectivului dumneavoastră vă va permite, de asemenea, să decideți resursele și timpul pe care i le veți aloca.

Exemple de obiective:

- Serviciul nostru va trata corect 50% dintre comenzi în ziua în care acestea sunt făcute și 100% într-un termen de 48 de ore de la data respectivă;
- În munca mea, voi răspunde la orice solicitare într-un termen de 24 de ore și, dacă acest lucru nu e posibil, voi planifica și informa solicitantul asupra termenului de răspuns;
- Să redactez sau să dau la redactat cele 5 proceduri îmbunătățite pentru serviciul meu până la o anumită dată.

Vizualizați succesul fiecăruia dintre obiectivele dumneavoastră

Veți putea astfel să vă reprezentați mental foarte clar reușita fiecăruia dintre obiectivele dumneavoastră. Familiarizați-vă cu această imagine și conștientizați-vă capacitatea de a reuși.

Folosiți tehnica celor care reușesc ceea ce-și propun. Atunci când știți ce vreți, când ați formulat acest lucru ca un obiectiv, creați-vă un film mental. Cei care au această capacitate specială își proiectează mental filmul succesului viitor, îl vizionează de câte ori simt nevoia, își imaginează toate replicile, acompaniindu-le cu muzică... până ajung să fie pătrunși de succesul lor, să-l accepte, să-l simtă, să-l trăiască... Este mai mult decât un film, devine aproape realitate, sunt prinși cu totul în el. Astfel au încredere în potențialul lor de a reuși... Sau uneori își dau

seama că trebuie să dezvolte anumite competențe mai întâi și își fixează obiective intermediare, pentru ca mai târziu să revină la obiectivul principal. Sportivii de performanță folosesc și ei aceste tehnici de vizualizare mentală. Cercetările medicale au scos în evidență faptul că, în timpul antrenamentului psihologic al unui sportiv, exercițiile de vizualizare mentală a unui efort fizic activează aceleași părți ale creierului pe care le activează efortul fizic efectiv. Încercați... și mult succes!

⚠ Capcane de evitat

- Să vă mulțumiți cu direcții vagi și să contați prea mult pe steaua norocoasă. Este cea mai bună metodă de a eșua. Amintiți-vă că un obiectiv clar și bine construit va fi pe jumătate îndeplinit.

CAPITOLUL 2

CUM SĂ VĂ PLANIFICAŢI ŞI SĂ VĂ ORGANIZAŢI TIMPUL?

A FACE LUCRUL POTRIVIT LA MOMENTUL POTRIVIT

V-aţi formulat obiectivele principale, cele care exprimă alegerea dumneavoastră sau cele care v-au fost impuse de clienţii dumneavoastră (interni sau externi). V-aţi evaluat prioritătile. Dacă sunteţi hotărâţi să le realizaţi, va trebui să le faceţi loc în timpul dumneavoastră.

Avantaje şi riscuri ale planificării

Nu ajută la nimic să te grăbeşti,
trebuie doar să pleci la momentul potrivit...
Jean de la Fontaine, *Iepurele şi ţestoasa*

În orice împrejurare trebuie
să iei în considerare finalul.
Jean de la Fontaine, *Vulpea şi ţapul*

Primul mare obstacol în calea planificării este cel al termenelor scurte fixate de alţii şi care trebuie respectate! Uneori ele pot fi negociate, alteori însă acest lucru nu este posibil. Scadenţele unei noi sarcini pot pune în pericol alte activităţi deja planificate.

Al doilea obstacol este cel al estimărilor greşite de timp necesar pentru execuţia unui proiect sau a anumitor sarcini. Subestimarea timpului este o problemă obişnuită, supra-estimarea este mai puţin frecventă. Ştiţi de cât timp aveţi nevoie pentru a compune o scrisoare? Dar pentru a scrie un raport? Înainte de a vă apuca de următoarea sarcină, hotărâţi de cât timp aţi avea nevoie şi verificaţi ulterior timpul folosit efectiv.

Al treilea mare obstacol constă în faptul că ne inventăm fără să vrem sarcini inutile sau care adaugă prea puţină valoare sau ne lăsăm copleşiţi de solicitările exterioare din incapacitatea de a fi clari cu noi înşine şi cu ceilalţi. Timpul este astfel devorat de sarcini parazite.

Exerciţiul planificării ne obligă să ne punem ordine în activităţi, adică să determinăm cum ne putem aloca timpul într-un mod satisfăcător.

Persoanele bine organizate se raportează relativ simplu la timp. Ele folosesc câteva tehnici de bază care devin instinctive. Nu tehnicile sofisticate de planificare sunt cele care determină o bună planificare zilnică, ci dimpotrivă, un comportament automatizat sau reflex în ceea ce priveşte gestiunea obiectivelor şi a timpului.

Planul de acţiune

Obiectivul dumneavoastră, fie că este simplu sau ambiţios, va fi mai uşor de atins dacă este planificat cu rigurozitate.

A planifica înseamnă să prevezi evenimentele din viitor şi să le faci deja loc pentru a se putea derula în cel mai uşor mod.

Ce este un plan de acţiune? Planul de acţiune constă în a prevedea resursele necesare şi toate etapele pentru a atinge obiectivul în termenele stabilite şi la nivelul de calitate dorit. În varianta lui simplă, planul de acţiune este o listă cronologică a tot ceea ce este de îndeplinit. Vor trebui precizate pentru fiecare sarcină: responsabilul, timpul estimat necesar, data de finalizare prevăzută, data reală de finalizare.

Un plan de acțiune poate cere o elaborare de durată dacă este complex, dacă reprezintă o activitate nouă sau dacă implică mai mulți actori.

Când se face redactarea unui plan de acțiune? Planul de acțiune ar trebui să fie făcut imediat ce a fost luată decizia de a trece la acțiune. Ar trebui chiar să facă parte din procesul de decizie, pentru că elaborarea lui obligă la reconsiderarea tuturor detaliilor. Redactarea planului de acțiune poate uneori să ia o oră sau două, chiar mai mult. Ar fi bine să planificați acest timp de pregătire a planului în agenda dumneavoastră.

Dacă vreți să faceți un plan de acțiune pentru îmbunătățirea propriei dumneavoastră eficiențe, notați-vă toate acțiunile pe care vreți să le puneți aplicare pentru a atinge nivelul de eficiență dorit.

Gândiți-vă la o „rezervă". Atunci când pregătiți un plan de acțiune, gândiți-vă să includeți un timp de rezervă pentru sarcini uitate sau pentru estimări greșite pe care le-ați putea face, pentru întârzierea altora, pentru devieri, pentru lucrurile neprevăzute... În ceea ce mă privește, consider că o rezervă minimală de 10% din termenul stabilit și din volumul de timp este o marjă bună. Altfel spus, acest lucru înseamnă că ar trebui să terminați acțiunea înainte de termenul estimat!

Cum se redactează un plan de acțiune? Sunt posibile două metode:

- Un mod regresiv: vă construiți planul plecând de la scadența finală și vă întoarceți în timp pentru a determina data de început a acțiunii;
- Un mod progresiv: construiți fiecare etapă una după alta, apoi determinați data de lansare și cea de finalizare.

Un plan de acțiune poate fi rafinat prin determinarea fazelor fixe (etape obligatorii) și a fazelor compresibile (etape care pot fi suprimate în cazul unei crize de timp). De fiecare dată când construiți un plan de acțiune, *căutați drumul ideal*, adică pe cel mai rapid, cel care elimină sarcinile inutile, reduce timpul necesar și întârzierile, permite cele mai multe delegări

de sarcini. Veți merge astfel drept spre esențial și vă veți spori productivitatea. Drumul ideal va trebui totuși să respecte constrângerile la care sunteți supus.

PLAN DE ACȚIUNE					
Titlu:					
Obiectiv:					
Responsabil:					
Data de începere:			**Data de finalizare:**		
Ce	Cine	Durată estimată	Durată reală	Când	Terminat la
Comentarii:					
Data redactării planului de acțiune:					

Fig. 3: Model de plan de acțiune pentru pregătirea proiectelor și activităților dumneavoastră

(un exemplu vă stă la dispoziție și pe http://www.efficacite.eu/)

Unde trebuie ținut planul de acțiune? Cel mai bun loc este în dosarul de lucru care îi corespunde, prima pagină sau atașat

la coperta dosarului. Persoanele care sunt adesea în deplasare ar putea prefera să-și păstreze toate planurile de acțiune într-un dosar pe care să îl aibă tot timpul la ele. Celor care au ales să facă totul informatizat le va fi probabil mai ușor și le vor stoca într-un folder al proiectului corespunzător sau ar putea avea un program de planificare care să integreze toate planurile lor de acțiune.

Și dacă planul de acțiune este iterativ? Se întâmplă ca unele activități să se repete cu o anumită frecvență și sub anumite variante. Câștigați timp! Faceți un plan de acțiune tip și păstrați deschise anumite variante pe care le veți completa în funcție de situație. Tot ce este neschimbat va fi deja pregătit. Pe măsură ce acumulați experiență, vă veți rafina evaluarea de timp necesar pentru fiecare etapă și o veți îmbunătăți.

Agenda

Agenda, fie că este pe hârtie sau electronică, este o unealtă foarte importantă pentru orice planificare. Nu este suficient să aveți o agendă frumoasă pentru a fi bine organizați, trebuie să o și folosiți eficient.

Prost utilizată, ea devine o agendă „reactivă" în care nu sunt notate decât întâlniri, ședințe, deplasări, concedii de care trebuie să vă aduceți aminte.

Bine utilizată, agenda devine un instrument de organizare, devine „un instrument pro-activ". Pe lângă întâlniri și ședințe, veți putea nota aici perioadele în care să lucrați la dosarele dumneavoastră, scadențele sau etapele importante ale proiectelor importante, timpul de pregătire pentru ședințe etc.

Menținerea la curent a agendei dumneavoastră vă va permite să găsiți loc pentru activitățile importante, vă va ajuta să câștigați timp și vă va ușura viața cu toți cei care vă solicită să fiți disponibili pentru ei.

V-ați analizat harta responsabilităților, v-ați formulat obiectivele, ați prevăzut acțiunile necesare, acum trebuie să le

rezervați timp. Și veți nota repartizarea acestui timp în agenda dumneavoastră.

Este evident că nu trebuie să notați din minut în minut ce veți face, doar dacă nu vă aflați într-un loc în mod special izolat de exterior. Va trebui totuși să vă rezervați perioade mai mari de timp pentru activitățile majore.

Un profesor de medicină care își încredința agenda asistentei lui îmi mărturisea, în timpul unui curs de PEP, că nu are timp să lucreze la anumite dosare importante. În ciuda responsabilităților copleșitoare, acest om era foarte disponibil pentru ceilalți și deja remarcabil de bine organizat. A acceptat ideea de a-și bloca anumite perioade de timp din agenda lui pentru dosarele lui.

Dar adesea colaboratorii dornici să aibă o întâlnire cu el treceau pe la biroul asistentei, aruncau o privire în agenda șefului lor și făceau presiuni asupra ei pentru a obține o întrevedere în perioadele protejate. Am găsit un truc imbatabil pentru a rezolva acest lucru: să marcheze perioadele rezervate pentru dosare în același fel ca cele pentru întâlniri: „Dl. sau Dna X.". Am transmis trucul acesta și altor manageri și cu toții s-au grăbit să-l aplice.

Cel care nu își folosește agenda decât ca un instrument reactiv, adică pentru a înregistra doar întâlnirile și ședințele, riscă să se creadă disponibil și să accepte întâlniri sau reuniuni, chiar deplasări, în momente absolut incompatibile cu obiectivele lui. Aveți așadar grijă să vă rezervați timp pentru activitățile esențiale.

A munci și a fi în serviciul clientului, al colegilor sau al colaboratorilor înseamnă, de asemenea, și a ști să fii flexibil. Dacă primiți o cerere care vi se pare importantă și care amenință o porțiune de timp protejată, procedați la fel cum ați proceda dacă ar trebui să schimbați întâlnirea cu o persoană pe care o respectați. Dacă este neapărat nevoie ca această întâlnire să fie într-un moment deja rezervat unei anumite activități, amânați întâlnirea cu această activitate pentru un moment mai favorabil. Nu anulați, doar reprogramați.

În timpul unui PEP în Abidjan, pe Coasta de Azur, un director ia decizia de a se organiza pentru a putea consacra, peste două luni, câte două după amieze pe săptămână pentru supravegherea tehnologică în sectorul său. L-am invitat să-şi înregistreze deja această decizie în agendă începând de la data hotărâtă. Decizia lui va avea astfel mai multe şanse să fie realizată la data convenită.

Aşa cum am văzut: a fi eficient înseamnă a fi flexibil. Păstrați simplitatea: *nu scrieți în agenda dumneavoastră decât cu creionul*. O agendă este menită pentru a prevedea, dar şi pentru a se adapta la schimbări. O agendă curată (fără tăieturi pentru că puteți şterge urmele de creion cu guma) este mult mai plăcută decât o agendă plină de tăieturi, supraîncărcată, susceptibilă să creeze erori sau confuzii asupra orarelor, numelor etc.

Agenda şi gestiunea neprevăzutului

Gestiunea este un factor de risc şi de bulversare pentru o agendă. Uneori acest lucru ia proporții şi mi se întâmplă să întâlnesc persoane care au renunțat să țină o agendă: obosiseră să tot schimbe ceea ce planificaseră.

Aveți deci grijă să *rezervați timp şi pentru neprevăzut*. O bună parte din lucrurile imprevizibile sunt foarte previzibile de fapt şi nu indică decât o lipsă de planificare. Clientul care se manifestă pentru că tot nu a primit un răspuns nu este un lucru imprevizibil. Vizita colaboratorului care vine să ceară clarificări asupra unei sarcini vag definite este iarăşi perfect previzibil.

Pe măsură ce veți avansa în punerea în practică a acestei cărți, veți descoperi că lucrurile neprevăzute au tendința de a se reduce. Dacă evaluați că acestea reprezintă cam 25% din timpul dumneavoastră, va trebui să luați în considerare că atunci când agenda dumneavoastră este 75% plină, ea este de fapt completă!

Formatul agendei

Pentru a face față situațiilor, agenda trebuie să vă urmeze în deplasările dumneavoastră. Trebuie să fie adaptată la nevoile și stilul dumneavoastră Piața oferă multiple forme de „paznici ai timpului". Este important că alegeți modelul cel mai bine adaptat activității dumneavoastră.

Forma cea mai eficientă este în general cea care vă permite să vedeți întreaga săptămână dintr-o singură privire. Marele avantaj este că vă permite să vă faceți o reprezentare a utilizării timpului dumneavoastră pe o perioadă care poate fi sub control. Cei care adoptă tipul de agendă cu o pagină pentru fiecare zi pierd de obicei mult timp întorcând paginile!

Este adesea practică o agendă care rezervă puțin spațiu în partea de jos a fiecărei zile pentru a nota sarcini sau scadențe din acea zi, și care rezervă puțin spațiu și pentru sarcinile săptămânii. Aceste spații permit repartizarea sarcinilor mici și pe care le putem considera flotante. E suficient să înregistrăm faptul că ele trebuie făcute într-o anumită zi sau într-o anumită săptămână.

Puteți alege o agendă mică pe care s-o țineți în buzunarul cămășii sau o agendă mare pe care s-o țineți pe birou. Alegeți în funcție de nevoile și gusturile dumneavoastră.

Agenda electronică este un instrument interesant. O puteți instala pe laptop, pe telefonul mobil, pe organizatorul electronic de buzunar. O agendă electronică poate fi împărțită și cu echipa. A administra o agendă electronică este mai ușor dacă sunteți sedentar și lucrați constant la biroul dumneavoastră, dar este mai greu dacă lipsiți des de la birou. Persoanele care folosesc bine agenda electronică sunt cele cărora le place să se joace cu ele; dacă nu aparțineți acestei categorii și nu sunteți obligat să o folosiți, reveniți la agenda de hârtie.

Păstrați o singură agendă. În foarte rare cazuri este justificabil să țineți mai multe agende. În general este mai bine să folosiți aceeași agendă pentru nevoile personale și pentru cele profesionale. Mai multe agende reprezintă un factor de

dezorganizare. Am văzut la Paris o persoană care lucra într-o bancă la găsirea de clienți noi. Avea trei agende pentru a-și administra timpul. Fiecare cu specialitatea ei. Un lucru este sigur: acea persoană era pierdută.

Își consulta toate cele trei agende pentru a ști dacă era disponibilă atunci când un client actual sau posibil voia o întâlnire. I-am reorganizat activitatea într-o singură agendă și ea s-a simțit dintr-odată foarte ușurată.

Păstrarea agendei

Fie că agenda dumneavoastră este pe hârtie sau electronică, gândiți-vă cum să o păstrați / să-i faceți o copie. O doamnă, manager la o multinațională din Geneva, pleca la o întâlnire. În parcare, căutându-și cheile de la mașină în poșetă, a pus agenda pe capota mașinii, a găsit cheia, a deschis mașina, a uitat agenda pe capota mașinii, a pornit și și-a pierdut agenda: disperare! Avea totul în agendă și nu o copiase nicăieri!

Vă sugerez să faceți copii din când în când pentru a evita orice ghinion. Imaginați-vă ce ar însemna reconstituirea planificării și a aranjamentelor dumneavoastră pentru următoarele săptămâni sau luni, dacă v-ați pierde agenda. Cei care au adoptat agenda electronică zâmbesc, ei au aici un avantaj foarte mare. Este foarte ușor să salvezi informația în format electronic, dar și acest lucru trebuie să fie făcut!

Planul săptămânal

A schița un plan săptămânal este o activitate foarte importantă. Persoanele foarte bine organizate au adoptat în general acest instrument. Săptămâna este o durată de timp ușor de păstrat sub control, nici prea lungă, dar nici prea scurtă.

Cum se face un plan săptămânal? Vă pregătiți cu agenda dumneavoastră sau cu o foaie de hârtie ad-hoc (aveți la dispoziție un model la adresa http://www.efficacite.eu) sau cu

agenda electronică. Sursa dumneavoastră de informație va fi constituită din planurile de acțiune, agenda dumneavoastră, lista de scadențe, planurile lunare sau anuale... Alegeți tot ceea ce trebuie făcut în timpul săptămânii care urmează și repartizați în mod echilibrat activitățile pe fiecare zi, estimând timpul necesar fiecăreia.

Alegeți pentru fiecare săptămână unul până la trei obiective deosebite care vă vor face să avansați semnificativ în raport cu responsabilitățile dumneavoastră. În felul acesta veți acționa chiar mai proactiv.

Dacă aveți nevoie de informații pentru a trata un dosar săptămâna viitoare, cereți-le de pe acum, precizând termenul la care aveți nevoie de ele, veți avea astfel toate datele necesare atunci când veți vrea să lucrați la respectivul dosar.

Dacă descoperiți că săptămâna este prea încărcată, filtrați activitățile, negociați termenele, comprimați anumite activități... Fiți creativi dacă nu vreți să fiți depășiți! Amintiți-vă bugetul de timp pe care îl aveți pentru o săptămână.

Atunci când planul săptămânal este gata, rezervați-vă câteva secunde pentru a vă vizualiza în liniște săptămâna și activitățile ei, verificați dacă activitățile se derulează în mod simplu și satisfăcător, imaginați-vă satisfacția de la sfârșitul săptămânii viitoare. Această recapitulare mentală este o valoare adăugată, o impregnare a creierului dumneavoastră și o transmisie către sistemul inconștient al unei părți din organizația dumneavoastră. Săptămâna dumneavoastră viitoare va fi mult mai ușoară!

Cât timp trebuie să consacrați elaborării acestui plan? Acest lucru poate lua de la 5 minute la 3-4 ore, în funcție de complexitatea funcției sau a proiectelor și în funcție de importanța pe care o dăm la un anumit moment planificării și reflecției asupra propriei munci. Pentru unele persoane a căror activitate este în mare parte rutină, planul se face foarte repede. Pentru altele însă este vorba de o activitate distinctă, căreia trebuie să-i acorde ceva timp.

De aceea Directorul General al unei bănci îmi împărtășea cât de greu îi este să aibă o oră fără să fie întrerupt. Vorbeam de planul săptămânal, o practică pe care nu o cunoștea. A vrut neapărat să o pună în aplicare și să se preocupe în perioada de timp alocată acesteia de o reflecție strategică asupra băncii și a dezvoltării acesteia. A ales să-i consacre o jumătate de zi la sfârșit de săptămână, acasă, ca să fie sigur că este liniștit. Câteva săptămâni mai târziu, mi-a împărtășit ce mulțumit era că făcuse această alegere. Avea deja ideile mai clare, se simțea mai sigur pe responsabilitatea lui, câștiga mult timp și administra totul mai eficient.

Când trebuie făcut planul săptămânal? La ITA, recomandăm de obicei ca planul săptămânal să fie făcut la sfârșit de săptămână. Datele săptămânii care tocmai se termină sunt proaspete, este momentul să faceți rezumatul ei și să o pregătiți pe cea care vine. Mai e și avantajul prețios că vă puteți elibera mintea efectuând aceste planuri de acțiune și organizând agenda înainte de a vă încheia săptămâna.

Cei care au slujbe cu responsabilități mari sau cei care sunt mai fricoși din fire vor avea un profit imediat din acest lucru. Veți pleca acasă în weekend și nu veți mai avea (sau veți avea mult mai puțin) gânduri de genul „să nu cumva să uit să fac asta săptămâna viitoare"!

Planul zilnic

Un alt moment bun pentru planificare este sfârșitul zilei. În fiecare seară, înainte de a pleca de la birou, trebuie să vă puneți ordine în dosare, să vă pregătiți pentru ziua următoare până în cele mai mici detalii, să vă faceți un program flexibil, să vă aranjați biroul și să vă întoarceți acasă cu capul eliberat de griji.

Puneți în evidență unul sau două obiective pentru ziua următoare întrebându-vă, de exemplu: „Dacă ar fi să nu pot face mâine decât două lucruri, care ar fi acelea?".

Așa cum am văzut deja în cazul planului săptămânal, a face planul zilei următoare înainte de a pleca vă permite să vă eliberați mintea, să încuiați pe hârtie sau pe calculator sarcinile, grijile și miile de mici lucruri prevăzute pentru ziua de mâine și să vă întoarceți acasă liniștiți. Dacă sunteți printre cei care se gândesc la munca lor atunci când sunt cu familia sau seara înainte de a adormi sau care se trezesc noaptea din cauza lucrurilor care îi așteaptă la muncă, atenție, vă pândește epuizarea! Trebuie să adoptați de urgență aceste momente de planificare seara la birou pentru ziua următoare, ca și în ultima zi a săptămânii pentru săptămâna viitoare. Veți fi mai destins acasă și vă veți bucura mai mult de familia dumneavoastră și de timpul de odihnă.

Dimineața, când sosiți la serviciu, deschideți agenda și consultați planificarea zilei făcută în ajun. Vizualizați-vă mental ziua. Imaginați-vă sfârșitul zilei cu un rezultat pozitiv în privința a ceea ce veți fi îndeplinit. Veți avea astfel mai multă energie pentru a vă desfășura ziua în cea mai bună dispoziție.

Experiența mi-a demonstrat că anumitor persoane le este greu să fie eficienți atunci când încep munca dimineața și își creează un fel de ritual lent care îi face să piardă timpul. Sunt într-un fel ca vechile modele de mașini care demarează greu în diminețile de iarnă! Creați-vă un demaraj reflex! Alegeți o activitate simplă, cum ar fi de exemplu să răspundeți imediat la emailuri. Astfel veți putea să vă puneți în acțiune imediat, iar energia vă va veni lucrând.

În funcție de nevoile dumneavoastră, gândiți-vă că puteți, de asemenea, să prevedeți un plan lunar, trimestrial sau anual.

Spiritul de planificare

A planifica permite pregătirea condițiilor succesului.

Faptul că am fost adesea în compania a numeroși oameni din diferite țări care lucrează în domeniile cele mai diverse m-a ajutat să identific două tipuri de atitudine: adepții planificării rigide și adepții planificării flexibile.

Cei „rigizi" pot da dovadă de o rigoare rece, uneori împinsă la extrem. Planificatorul rigid își va respecta planul cu orice preț, chiar cu riscul de a refuza oportunități interesante, de a se arăta nepoliticos față de anumiți interlocutori și chiar dacă anumite schimbări ar trebui integrate pentru a se adapta la fapte noi sau la greșeli de planificare.

Cei „flexibili" pot fi tentați de prea multă flexibilitate. Planificatorul flexibil se arătă atât de dispus să-și schimbe planificarea și să o ajusteze la mediul care se schimbă, încât sfârșește prin a-și pierde direcția și a nu mai respecta termenele!

Majoritatea oamenilor se situează între aceste două tendințe care au avantajele și inconvenientele lor.

Planificatorii foarte buni sunt prevăzători, își păstrează direcția ținând cont de vânturile care suflă și care le pun planurile sub semnul întrebării. Ei știu că adaptarea la condițiile schimbătoare face parte din joc. În pofida legilor geometrice, linia dreaptă nu este întotdeauna drumul cel mai scurt. Dacă ați navigat, știți ce înseamnă „a ridica pânzele" pentru a folosi mai bine vântul! Chiar și vântul care suflă din sens opus poate fi bună.

Cei care planifică bine trăiesc mult mai ușor în prezent. Sistemele lor de planificare le țin loc de memorie și pot să le uite și să fie mai relaxați. Sistemele lor își vor aminti în locul lor.

Informatica în serviciul planificării

Cu siguranță că adepții informaticii au deja unul dintre numeroasele instrumente de planificare de pe piață. L-au instalat pe calculatorul lor sau pe organizatorul electronic de buzunar (PDA) sau chiar pe ambele.

PIM (Personal Information Manager / Managerul Informațiilor Personale) este termenul curent folosit pentru a desemna programele folosite pentru organizarea personală. Ele conțin în general o agendă, o listă cu „lucruri de făcut", un carnet cu adrese și o alarmă.

PIM-urile cele mai folosite în întreprinderi sunt Lotus Notes și Outlook; dar există o mulțime de astfel de programe pe piață.

Informatica se impune în lucrul în echipă. Planificările se vor face din ce în ce mai mult prin intermediul informaticii. Ideea de agende comune în rețea se dezvoltă. Totuși, în toate cazurile, funcția agendei electronice rămâne diferită de alte activități, ceea ce nu este logic. Partea a III-a vă va ajuta să vă reconsiderați munca de colaborare cu echipa și în rețea pentru a vă coordona mai bine activitățile și distribuția informației.

⚠ Capcane de evitat

- Să lăsați pe mai târziu o acțiune, o decizie, un răspuns... Îi veți aloca și mai mult timp!
- Să nu vă ocupați imediat de problemele mici. Nu vor întârzia să devină mari.
- Să nu răspundeți interlocutorilor suficient de repede. Vor reveni și situația nu va fi plăcută.
- Să nu anticipați nimic, crezând că astfel veți fi mai liber. Riscați să pierdeți esențialul.
- Să anticipați totul, nemailăsând loc imprevizibilului. Riscați să deveniți prea rigid.
- Să lucrați cu capul înainte. Vă pregătiți astfel eșecul și stresul. Un pic de detașare nu ar strica.
- Să considerați că a planifica înseamnă pierdere de timp. De fapt, a planifica bine înseamnă a câștiga timp pentru execuția acțiunilor.
- Să planificați doar scadențele finale. Riscați să ignorați etape intermediare și evaluarea volumului de muncă.
- Să vă agitați foarte mult, de exemplu să vă enervați din cauza propriei lipse de prevedere și să cereți „ajutor" celorlalți ca să salveze situația. Sau chiar să vă hărțuiți anturajul profesional cu cereri făcute în ultima clipă. Metode bune să vă faceți detestat!

CAPITOLUL 3

CÂTEVA PRINCIPII PENTRU O MAI BUNĂ ORGANIZARE A TIMPULUI

Gestionarea timpului, a priorităților şi a efortului a fost sursă de inspirație pentru mulți autori. Acest scurt capitol de recapitulare a câtorva mari principii vă va ajuta să reflectați la modul în care vă folosiți timpul.

Principiul lui Eisenhower

Generalul Eisenhower este cunoscut pentru a fi organizat şi coordonat debarcarea aliaților în Normandia şi mai apoi ca preşedinte al Statelor Unite. Pentru a putea administra atât de multe lucruri în acelaşi timp, el obişnuia să-şi claseze activitățile în cele patru categorii ale unei matrice de priorități inventată de el.

Cum să facem să nu ne pierdem printre urgențe şi priorități? Principiul Eisenhower este foarte clar şi vă va ajuta să vă orientați, mai ales dacă aveți prea multe de făcut şi insuficient timp. Vă va ajuta să luați în considerare importanța conținutului în raport cu urgența termenului.

1. Important şi urgent	2. Important şi nu urgent
3. Neimportant şi urgent	4. Neimportant şi nu urgent

Fig. 4: Diagrama Eisenhower folosită pentru identificarea adevăratelor priorități

Faceți inventarul activităților dumneavoastră de săptămâna trecută și distribuiți-le în cele 4 categorii (celule) ale matricei. Faceți același lucru cu activitățile planificate pentru săptămâna viitoare.

Dacă aveți o mare parte de activități în categoria 4 (neimportant și nu urgent) este foarte probabil că vă plictisiți la serviciu. Sarcinile de la acest nivel sunt în general puțin motivante, creează un sentiment de inutilitate. Este timpul să vă puneți întrebări asupra modului de organizare a muncii dumneavoastră sau să vă reconsiderați orientarea profesională sau să discutați cu superiorul sau colegii dumneavoastră în privința sarcinilor pe care le îndepliniți (care pot fi importante fără ca dumneavoastră să știți acest lucru și asta înseamnă că nu le-ați înțeles sensul)! Revizuiți!

Dacă aveți o mare parte din activități în celula 3, este util să vă întrebați de ce atât de multe lucruri puțin importante sunt urgente. Ceva nu merge cum trebuie! De ce să petreceți atât de mult timp pentru a face lucruri nesemnificative și să vă stresați cu ele! Revizuiți-le, regândiți sarcinile, delegați!

Dacă însă dominantă este celula 1, atenție! Lucrați pe muchie de cuțit, sunteți mereu în pericol să vă tăiați. Este vorba de panică! Sarcinile importante sunt îndeplinite în grabă, în ultimul moment (sau chiar peste termen), sunteți la capătul răbdărilor, iar anturajul dumneavoastră este cu nervii întinși la maxim. Aceasta e manifestarea unei mari lacune în planificare. Așezați-vă, respirați adânc și decideți să alocați măcar o treime din timpul dumneavoastră pentru a vă ocupa imediat de sarcinile realmente importante și neurgente.

Dacă dominantă este celula 2, dați dovadă de capacitate de analiză și v-ați dezvoltat arta de a anticipa și de a face lucrurile la timp. În asta constă forța calmă.

Pentru a vă organiza bine, trebuie să stabiliți ca regulă să acordați prioritate activităților importante și neurgente. Secretul dumneavoastră va fi elaborarea unei bune planificări (un plan de acțiune, planuri săptămânale, planuri zilnice...).

Acesta va fi cel mai bun mod de a avea din ce în ce mai puține activități importante de făcut la repezeală, de a putea delega mai bine, de a respecta scadențele și de a rămâne calm chiar și în fața unor decizii importante.

Legea lui Parkinson

O substanță gazoasă ocupă tot volumul pe care îl are la dispoziție. Golit într-un volum de un metru cub, gazul concentrat într-un atomizator se dilată și ocupă tot spațiul.

Același lucru se întâmplă cu timpul necesar pentru îndeplinirea unei sarcini. Variază în funcție de timpul disponibil. Dacă nu vă stabiliți limite, sarcina vă va ocupa cu ușurință tot timpul. Dacă vă fixați termene, vă veți concentra atenția și veți putea efectua aceeași sarcină în mai puțin timp!

Obișnuiți-vă să evaluați corect nivelul de calitate pe care vreți să-l atingeți în cazul fiecărei sarcini. Alocați un timp rezonabil și blocați acest timp în agenda dumneavoastră. Pentru a colora cotidianul și a vă debarasa de obișnuințe, puteți, de asemenea, să vă propuneți provocări și să vă constrângeți să vă depășiți găsind modalități originale de a îndeplini o sarcină într-un termen mai scurt.

Principiul Pareto

Principiul Pareto mai este cunoscut și sub numele de principiul 80-20. Pareto, un economist italian, explică faptul că 20% produc 80%. Astfel, 80% din randamentul nostru poate fi realizat în 20% din timpul nostru. Dacă esențialul (80%) este produs în 20% din timpul nostru, prin deducție, înseamnă că ne petrecem 80% din timp pentru lucruri colaterale.

Altfel spus, 20% dintre clienți ne aduc 80% din cifra de afaceri. 20% din dosarele noastre se aplică pentru 80% dintre activitățile noastre. Doar 20% din zilele noastre ar fi atunci cu adevărat productive.

Atunci ce facem în 80% din timpul nostru? Nu înseamnă că este obligatoriu timp irosit, dar este timp greşit folosit! Adesea reprezintă timp risipit pentru activităţi parazite, pentru drumuri fără ieşire, pentru concluzionări puţin utile şi devoratoare de timp, pentru controale neproductive, pentru şedinţe plictisitoare şi care dau randament redus...

Îmi amintesc că am citit undeva următoarea întâmplare. Două persoane se află într-un loc unde dintr-odată se împrăştie 100 de bancnote (98 bancnote de un dolar şi 2 de 100 de dolari). S-a convenit dinainte că banii vor rămâne celui care îi va culege şi recupera. Cea mai bună strategie este fără îndoială să cauţi mai întâi cele două bancnote de 100 de dolari, apoi să completezi cu cele de 1 dolar. Faceţi acelaşi lucru şi cu modul de a vă folosi timpul! O regulă de eficienţă: identificaţi repede unde este esenţialul activităţii dumneavoastră, al obiectivelor dumneavoastră şi consacraţi-i cea mai mare parte a timpului dumneavoastră!

Legea lui Illich

Dincolo de un anumit prag, productivitatea timpului investit scade. Aţi remarcat fără îndoială colegi care, începând de la un anumit moment, încep să treneze o sarcină. Îşi pierd concentrarea şi încep să facă din ce în ce mai multe greşeli.

Aţi remarcat poate că peste o anumită limită de timp de lucru, concentrarea dumneavoastră scade şi aveţi chef să faceţi altceva. Este foarte firesc, aşa că urmaţi-vă impulsul! Unii urăsc acest prag şi, atunci când îl simt că se apropie, se încordează pentru a-i face faţă. Această tensiune poate deveni foarte negativă pentru ei înşişi (stres, oboseală), pentru anturajul lor (susceptibilitate, comportamente neacceptabile) şi pentru munca lor (lipsa capacităţii de analiză, greşeli, erori etc.)

Cu toţii avem ritmuri instinctive care ne definesc şi pe care e bine să le descoperim pentru a ne adapta la timpul de lucru. O doamnă manager de studii de piaţă îmi spunea că nu se poate

concentra. I-am cerut să-şi observe ritmul şi a constatat că se putea concentra intens şi fără probleme timp de 45 de minute asupra unui raport, după care avea nevoie de o pauză. După ce i-am examinat împreună modul de organizare, a hotărât să-şi urmeze ritmul firesc, alternând fazele de concentrare de 45 de minute cu întâlniri, telefoane etc. Câteva luni mai târziu era foarte fericită de descoperirea ei şi de sistemul aplicat.

Vă cunoaşteţi ritmul de lucru, nevoile? Încercaţi să vă cunoaşteţi mai bine şi să vă adaptaţi modul de organizare la natura dumneavoastră, e mult mai eficient aşa decât invers.

Principiul secvenţelor omogene

Principiul secvenţelor omogene aduce o completare interesantă la principiul lui Illich: o activitate realizată într-un mod discontinuu ia mai mult timp decât dacă ar fi făcută odată, de la un capăt la celălalt.

Este deci preferabil să adoptăm secvenţe omogene care ne respectă ritmul propriu.

Luând în considerare acest principiu, constatăm că întreruperile pot afecta omogenitatea şi pot introduce ruperi de ritm.

Atunci când vă pregătiţi agenda, gândiţi-vă că e mai bine să grupaţi activităţile omogene (telefoane, poşta etc.), decât să săriţi de la una la alta! Vă veţi putea astfel concentra mai bine şi veţi avea un control mai bun asupra muncii dumneavoastră.

Legea lui Murphy

Legea lui Murphy este foarte pesimistă:

- Dacă răul se poate întâmpla, aşteptaţi-vă să se întâmple, în cel mai nepotrivit moment!
- Nimic nu este atât de simplu pe cât pare;
- Totul va dura întotdeauna mai mult timp decât s-a prevăzut.

Activitățile au tendința de a consuma mai mult timp decât s-a putut prevedea la început. Dacă există o fisură în planificarea dumneavoastră, aceea va reprezenta punctul dumneavoastră slab.

Vi s-a întâmplat cu siguranță ca exact atunci când sunteți grăbit, toți să vină să vă sâcâie cu o altă sarcină, ca exact atunci când aveți nevoie de o informație urgentă, persoana respectivă să nu fie de găsit, ca exact atunci când trebuie să printați un document, să vă lase imprimanta... Legea lui Murphy pare că domnește peste viața unora, care au toate ghinioanele din lume și, mai mult, parcă le atrag; alții au un adevărat talent pentru a trece peste astfel de lucruri.

Învățătura care trebuie trasă de aici: fiți prevăzător, planificați corect, apreciați dacă aveți competența și experiența necesară sau dacă aveți nevoie de cineva care să vă ajute, rezervați-vă timp pentru cazul în care lucrurile nu ar fi atât de simple cum ați prevăzut, pentru cazul în care ele ar lua mai mult timp... Și dacă totuși apar probleme, analizați-le, învățați din ele. Veți evita astfel ca ele să reapară în viitor sau să vă puneți în situații de criză!

Principiul lui Laborit

Henri Laborit explică faptul că individul se duce în mod instinctiv spre ceea ce îi face plăcere și este ușor și are tendința de a fugi de ceea ce poate să-i displacă sau este greu. Laborit n-a făcut decât să reia principiul plăcerii enunțat de Freud în bazele psihanalizei: avem biologic tendința de a respinge activitățile care nu ne plac și de a ne orienta spre cele care ne plac.

Marele pericol pentru anumite persoane este de a petrece prea mult timp cu ceea ce le place să facă sau cu ceea ce li se pare mai simplu, uitând astfel ce ar trebui să facă, dar le place mai puțin. O soluție este să învățați să vă placă ceea ce trebuie să faceți!

Au fost făcute nişte experimente într-un atelier. Timpul de execuție al unei sarcini obişnuite a fost măsurat şi considerat timp de referință. S-a făcut apoi experiența în două situații.

Situația 1: maistrul a fost rugat să-şi anunțe echipa ce sarcină avea să urmeze celei luate ca referință; echipei nu-i plăcea activitatea anunțată, iar controlorii au constatat că timpul de execuție pentru sarcina de referință s-a mărit.

Situația 2: aceeaşi echipă a fost anunțată că, după terminarea sarcinii de referință, avea să urmeze o sarcină plăcută; timpul de execuție pentru sarcina de referință s-a redus considerabil!

Concluzie: faceți mai întâi ce este mai urât / greu! Veți merge mai repede şi perspectiva dumneavoastră va fi mai atractivă.

Legea efortului minim sau legea lenei inteligente

Legea efortului minim este cunoscută. Tendința firească a omului este să facă cele mai mici eforturi posibile pentru a atinge un anumit rezultat. Este aplicabil în toate domeniile. Atunci când aveți o roată uzată la bicicletă, efortul de a pedala este mai mare şi veți încerca să reparați roata pentru a nu vă risipi energia. Chiar şi fulgerul este leneş, de vreme ce alege drumul cel mai scurt între două polarități.

Dar lenea este universal blamată. Ar cam fi timpul să o reabilităm! Cei pe care îi credem leneşi nu sunt neapărat astfel. Termenul de leneş face parte din limbajul şcolar şi este mai degrabă folosit pentru a desemna un elev indiferent, care nu şi-a făcut tema. Cel care este considerat leneş îşi va petrece mai mult timp cu o anumită sarcină pentru că atenția lui nu este concentrată. Îi trebuie mai mult timp pentru a învăța pentru că este distrat. Adevăratul leneş îşi dă seama că dacă înțelege şi asimilează cât mai mult în timpul explicațiilor profesorului, ar avea mult mai puțin de lucru după aceea şi deci mai mult timp la dispoziție pentru alte activități interesante.

„Lenea inteligentă" este după părerea mea un mod bun de a explica principiul oamenilor care reușesc datorită unei bune organizări. Ei încearcă să obțină cele mai bune rezultate cu minimum de energie posibil și în cel mai scurt timp posibil. De aceea își petrec timpul căutând cele mai simple căi și creându-și obișnuințe care le permit să funcționeze cu economie! Să trăiască ușurința!

⚠ Capcane de evitat

- Să vă lăsați acaparat de urgențe. Nu veți mai avea timp să vă ocupați de lucrurile cele mai importante din timp, iar ele vor deveni urgente la rândul lor!
- Să nu stabiliți o limită de timp pentru o sarcină. Ar fi cea mai bună cale de a-i acorda prea mult timp.
- Să vă lăsați absorbit prea ușor de sarcini puțin importante și să vă cufundați în lucru fără să analizați înainte care sunt pârghiile cele mai sensibile; aceasta este o metodă excelentă de a munci prea mult pentru rezultate dezamăgitoare.
- Să nu țineți cont de ritmurile personale și să vă forțați prea mult felul de a fi. Pe termen lung, acest lucru este contra-productiv.
- Să lucrați pe bucățele. Adică să săriți de la una la alta! Înseamnă multă energie cheltuită și nu este deloc un mod de lucru eficient.
- Să fiți prea optimist și să vă pierdeți simțul realității, ca și cum ați pleca fără roată de rezervă și fără rezervă de benzină.
- Să faceți mai întâi ce e mai simplu, riscând să vă afundați într-o activitate plăcută și să amânați și mai mult activitățile mai complexe.
- Să vă complicați atunci când este posibil să faceți lucrurile simplu.

CAPITOLUL 4

CUM SĂ VĂ ORGANIZAŢI SPAŢIUL DE LUCRU?

GĂSIŢI DOCUMENTUL POTRIVIT LA MOMENTUL POTRIVIT

Un canal german de televiziune a difuzat rezultatul unui studiu uimitor care arăta că în întreprinderile din Germania, o jumătate de oră pe zi de colaborator era pierdută din cauza căutării documentelor. La nivelul economiei germane, acest lucru reprezenta o risipă de 25,5 de miliarde de euro. Foarte elocvent!

Într-o anchetă de acelaşi fel, *ziarul Wall Street Journal* a descoperit, acum câțiva ani, că în Statele Unite, 1 oră pe zi de colaborator era pierdută pentru căutarea documentelor, ceea ce reprezenta 6 săptămâni pe an de persoană! În Marea Britanie, s-a descoperit că 7% din timpul de lucru al unei persoane este consacrat căutării documentelor!

Reprezentați-vă 7% din costurile salariale (cu cheltuielile sociale incluse) şi vă veți face o idee asupra dezastrului financiar cauzat de căutarea documentelor.

Dar dumneavoastră, cât timp petreceți căutând documente? Uneori e greu de apreciat pentru că nu suntem obligați să ne observăm propriul mod de acțiune. Notați-vă, pe timpul unei zile sau chiar mai mult, cât timp va ia de fiecare dată când căutați ceva în sertar, în teancurile de documente, pe calculator,

în rețea sau chiar în birourile colegilor dumneavoastră. Vă veți surprinde adunând 5 minute de aici, câteva secunde de acolo și uneori câte o jumătate de oră... Fiți corect, există perioade de timp pierdut care ar putea fi reutilizate.

Gândiți-vă la starea de nervozitate în care vă aflați atunci când nu reușiți să găsiți un document. Uneori nu e nici măcar vorba de durata căutării care face să vă enervați. Imaginați-vă... Căutați un document înainte de a pleca la o ședință. Documentul nu mai este în locul unde vă așteptați să fie. Și ședința începe în câteva momente! Vă temeți să nu fi dispărut. Și totuși sunteți siguri că era acolo dimineață! Îl căutați 5 minute. Spre ușurarea dumneavoastră, îl găsiți. Dar în timpul acestor 5 minute, multe reacții psihologice au însoțit teama: agitație, transpirație, accelerarea bătăilor inimii, creșterea cantității de adrenalină... Prea multă energie cheltuită pentru a compensa o organizare deficitară.

Dacă vreți să lucrați mult mai calm și mai eficient, investind maximum de energie și de timp pentru activitățile cu adevărat productive, însușiți-vă bine cunoscutul dicton al artizanului: „Un loc pentru fiecare lucru și fiecare lucru la locul lui."

Principiul locului curat

Lăsați pe biroul dumneavoastră doar documentele la care lucrați în prezent. Cele legate de activitatea precedentă nu mai trebuie să fie aici. Este un mare avantaj să nu mai ai sub ochi decât documentele necesare pentru sarcina actuală:

- atenția vă este mai puțin distrasă în lipsa documentelor legate de alte preocupări;
- vă puteți concentra pe ceea ce faceți;
- informația este mai ușor de găsit;
- aveți un sentiment de control asupra situației;
- câștigați timp.

Marii adversari ai locului curat sunt propriile noastre credințe.

La cursul de PEP, consultanții ITA le propun stagiarilor această reorganizare a spațiului lor de lucru. Se mai întâmplă ca anumite persoane să se împotrivească înainte de a-și sufleca mânecile și a începe să pună ordine pe biroul de lucru:

- Dar știu unde să găsesc orice lucru!
- Așa sunt eu, asta e firea mea!
- Sunt în cercetare!
- Am nevoie să am totul sub ochi, altfel uit!
- Nu am loc!
- Un birou plin de teancuri demonstrează că muncesc!
- Dar îmi fac treaba cum trebuie și așa!

Aceste argumente nu țin. Dumneavoastră aveți încredere atunci când trebuie să puneți un document pe biroul „foarte încărcat" al unui coleg absent?

Lucrând cu un birou aglomerat nu înseamnă că lucrați rău, înseamnă că petreceți timp neproductiv ca să căutați documente și că vă distrageți atenția în mod inutil.

O experiență bună a fost să comparăm doi manageri cu funcții asemănătoare, unul care lucra cu biroul încărcat (i s-a dat un birou fără sertare) și un altul care lucra cu biroul curat (având sertare pentru documente). Cel care avea biroul plin petrecea mult timp căutând documentele, deși erau mereu sub ochii lui.

Echipele de cercetare cred adesea că au nevoie de dezordine pentru a putea fi creativi. Și totuși, dacă e să credem ce spun chiar creatorii, ideile par să le vină mai adesea în afara biroului (când dorm, când visează, când se plimbă, când se joacă sau când fac cumpărături...).

Aplicând PEP cu o echipă de cercetare informatică, am întâlnit ingineri care lucrează cu munți de documente și de piese de calculator pe masă și pe jos. Analiza timpului lor le-a demonstrat că își petreceau maxim 25% din timp pentru cercetările lor. Una dintre marile cauze ale pierderii de timp era căutarea pieselor și a documentelor în dezordinea creată!

Cazurile extreme ale persoanelor care lucrează cu un birou foarte încărcat rămân mult mai frecvente decât își imaginează unii. Viața noastră de consultanți ne face uneori să descoperim birouri care par să fie venite din preistorie: mese acoperite cu teancuri înalte (uneori cu echilibru fragil), loc de scris redus la suprafața unei batiste – uneori se scrie pe un suport de carton –, teancuri pe scaune (vizitatorii nu au unde să stea), deplasarea prin birou cere atenție la fiecare pas, documentele par încărcate la grămadă în dulapuri sau în sertare, praful se așează peste tot pentru că angajații responsabili cu curățenia nu au pe unde trece! Uneori ți se pare că ești într-un desen animat de Gaston Lagaffe[2]!

În anumite organizații, este răspândită credința că un birou acoperit de teancuri de hârtie este semn că ești cineva foarte important sau foarte ocupat. Nu v-ați întrebat niciodată de ce persoana care avea biroul foarte aglomerat trebuia să muncească mai mult și era mai stresat?

Încă mai credeți că importanța funcției și nivelul de responsabilitate sunt legate de cantitatea de hârtie stocată pe biroul dumneavoastră sau în jurul lui? Această imagine aparține trecutului. Apariția NTIC (Noile Tehnologii de Informatică și Comunicații, căreia îi consacrăm partea a treia a acestei cărți) încurajează o credință contrară în organizațiile de avangardă: cu cât aveți mai multă hârtie pe biroul dumneavoastră, cu atât sunteți mai depășit de situație și mai ineficient. Dur, pentru unii!

Adoptând principiul locului curat, veți face să dispară teancurile de hârtie, veți avea o perspectivă deschisă, veți avea loc să vă deschideți dosarele, veți ușura munca oamenilor de serviciu și veți fi mai eficienți.

Dar ce putem face cu toate hârtiile astea? Dacă nu ne mai acaparează suprafața biroului, trebuie totuși să fie puse undeva.

[2] Editura Dupuis

Coșul de gunoi

Atunci când lucrăm cu hârtie, coșul devine un instrument central! Regula majoră este de a elimina sistematic și fără reținere orice hârtie inutilă, învechită sau fără valoare.

Debarasați-vă, de asemenea, de orice dosar de care nu sunteți responsabil și la care nu lucrați. Este foarte probabil ca el să fie clasat, complet și actualizat de către titularul lui. Căutați și eliminați dublurile!

Pe deasupra, orice material care nu funcționează sau pe care nu-l folosiți trebuie să dispară. Gândiți-vă la micile ustensile de birou (se adună adesea nenumărate capsatoare inutile pentru că se blochează).

Eliberați-vă biroul de tot ce este inutil.

Tăvițele de sortare

Păstrați la îndemână 3 tăvițe principale. În ele veți păstra documentele care circulă zilnic și frecvent pe biroul dumneavoastră și care nu vor mai avea dreptul să stea în spațiul dumneavoastră de lucru în timpul pauzelor.

Tăvița de PRIMITE. Este cutia dumneavoastră de scrisori. Fie poșta vă este distribuită direct aici, fie o plasați dumneavoastră înșivă aici. În principiu nu știți care este conținutul ei. Această tăviță trebuie așezată în așa fel încât să fie la îndemâna colegilor care vă aduc de obicei documente și trebuie să fie clar etichetată.

Nu faceți ca directorul unei bănci din Luxemburg care se arăta mirat de faptul că nimeni nu folosea tăvița „primite" pe care o pregătise. Când revenea la birou, invariabil, găsea documente noi pe birou și chiar pe scaun! I-am propus să mă lase să mă așez pe scaunul lui, i-am dat câteva hârtii și l-am rugat să iasă și să joace rolul unui colaborator care îi aduce poșta. A bătut la ușă, a intrat, a înaintat, a ocolit biroul și m-a

rugat să mă mut un pic pentru că fotoliul îi bloca trecerea şi a lăsat documentele în tăviţa „primite", care era pe un corp de mobilier în spatele meu. Şi-a dat seama atunci că nu se putea aştepta ca cei care îi aduceau documente să facă tot acest drum complicat. Să respectăm regula efortului minim şi în ceea ce îi priveşte pe colaboratorii noştri! Acest director şi-a plasat tăviţa PRIMITE în colţul de lângă intrare al biroului, cu o etichetă frumoasă „primite" ... şi de atunci poşta i-a ajuns doar în acea tăviţă!

O tăviţă „primite" implică să vă rezervaţi timp pentru a vă ocupa de poştă. Alegeţi-vă frecvenţa acestei activităţii, orele şi durata medie pe care să i-o consacraţi zilnic.

Tăviţa DE TRIMIS. Atunci când aţi terminat ce aveaţi de făcut cu un document şi trebuie să-l trimiteţi intern sau prin poştă externă, plasaţi-l în tăviţa „de trimis". Dacă vreţi să nu vă deplasaţi foarte des pentru aranjarea dosarelor, puneţi tot aici şi documentele care trebuie clasate. Atunci când aveţi nevoie de un pic de mişcare, goliţi tăviţa: distribuiţi, organizaţi...

Tăviţa ÎN AŞTEPTARE 24/48 ore. Această tăviţă va fi rezervată documentelor pe care le lăsaţi de obicei pe birou pentru câteva momente. Aici se poate afla un reminder pentru un telefon care trebuie dat (telefonul celui pe care l-aţi sunat era ocupat, trebuie să reveniţi mai târziu). Se mai poate găsi şi dosarul pe care îl închideţi pentru că trebuie să vă ocupaţi de urgenţă de ceva neprevăzut sau ca să staţi de vorbă cu un vizitator. Tot aici poate fi şi documentul pe care nu puteţi să-l terminaţi pentru că aveţi nevoie de o informaţie pe care cineva trebuie să v-o furnizeze curând. Documentele nu trebuie să petreacă mai mult de două zile în această tăviţă. Dacă nu pot fi tratate în acest timp, nu au ce căuta aici.

Conţinutul acestor 3 tăviţe trebuie revizuit în fiecare zi. Acesta principiu va elimina riscul supraaglomerării, care ar face complet inutile frumoasele dumneavoastră tăviţe.

Pentru a fi folosite, aceste tăviţe trebuie, de asemenea, adaptate la legea efortului minim. *Trebuie să fie la îndemână*, astfel încât să puteţi lua şi pune documentele cu un minim de efort, atunci când le folosiţi frecvent. Dacă sunteţi obligat să vă întindeţi prea mult sau chiar să vă ridicaţi pentru a lua un document, veţi folosi mult mai puţin tăviţele respective. Schimbaţi-le locul, aduceţi-le mai aproape.

În funcţie de munca dumneavoastră şi de fluxul zilnic de documente, puteţi să folosiţi şi alte tăviţe care ar putea să vă facă viaţa mai uşoară.

Cea mai în vogă este *tăviţa DE CITIT*. Ea prezintă interes doar dacă într-adevăr consacraţi timp lecturii. Dacă nu, mai bine renunţaţi la ea. Îmi amintesc de un manager care, la doi ani după ce a urmat PEP, mi-a telefonat ca să mă roage să mă ocup de 18 persoane din echipa lui. Când m-am dus la biroul lui, avea pe un corp de mobilier din spatele lui un teanc imens de hârtii de aproape 1 metru înălţime, flancat de un teanc mai mic de aproape 50 de centimetri. Intrigat, l-am întrebat ce reprezentau. „Este tăviţa cu lucruri de citit!" mi-a răspuns. Pentru a glumi în legătură cu faptul că uitase de principiul PEP despre care vorbim acum, l-am întrebat când planificase să citească miile de pagini din cei doi munţi. A hotărât atunci să elimine teancul imediat şi, pentru viitor, să-şi rezerve o jumătate de oră pe zi pentru lectură.

Clasificarea dosarelor

Dacă vreţi să vă păstraţi biroul curat şi vreţi să vedeţi fundul tăviţelor dumneavoastră în fiecare zi, documentele care trebuie păstrate mai mult de 24 sau 48 de ore vor trebui să-şi găsească un alt loc. La ITA, noi avem 3 categorii de dosare:

- Dosare în curs de procesare
- Dosare de referinţă
- Dosare de arhivă

Dosarele în curs de procesare

Sunt de obicei în număr mic, dar sunt dosarele cu care lucrați cel mai frecvent. Reprezintă adesea 20% din volumul dosarelor dumneavoastră, dar 80% din timpul dumneavoastră de muncă. Acordați deci atenție deosebită organizării lor, astfel încât accesul la orice document în curs de procesare să fie făcut în mai puțin de 5 secunde.

Trebuie organizate în funcție de harta dumneavoastră de responsabilități și în funcție de clasificarea dinamică și coerentă a obiectivelor dumneavoastră. Cu alte cuvinte, harta dumneavoastră de responsabilități corespunde planului de clasificare (vezi p. 168).

Distingem:

- dosare corespunzătoare *funcțiilor*, adică dosare permanente (buget, personal etc);
- dosare corespunzătoare *proiectelor*, cu o durată de viață foarte variabilă (de la câteva zile la câteva luni) corespunzând perioadei de muncă activă pe care le-o consacrați;
- dosare corespunzătoare diverselor persoane cu care aveți *contacte frecvente*; veți include în ele toate documentele asupra cărora vreți să discutați, pe care vreți să le arătați...;
- dosare corespunzătoare diferitelor *ședințe regulate* la care participați; veți include aici doar documentele pregătite pentru ședința viitoare și rezultate din cea precedentă.
- *informațiile accesate frecvent* (lista de telefoane, adresele sucursalelor, lista clienților, lista furnizorilor, lista de costuri ale produselor, bilanțurile etc). Aceste informații ar trebui să fie foarte la îndemână și ușor de găsit chiar și cu ochii închiși.
- *dosarul cu termene*, care permite regăsirea documentelor separate (care nu au un dosar alocat) la o dată precisă. De obicei, acest dosar este împărțit în secțiuni pentru

fiecare lună și subsecțiuni corespunzătoare pentru fiecare zi (bibliorafturi sau clasoare cu mape incluse). Poate fi, de asemenea, simplificat printr-o exprimare de genul: săptămâna curentă – săptămâna viitoare – în cursul acestei luni.

Locul obișnuit pentru a vă plasa dosarele în curs de procesare ar trebui să fie biblioraftul de deasupra biroului dumneavoastră, în general cel aflat mai la îndemână.

Fiecare dosar în curs de procesare trebuie să fie etichetat în mod vizibil și ușor de înțeles pentru dumneavoastră și pentru colegii dumneavoastră. Puteți chiar să folosiți culori și pictograme pentru a le identifica mai ușor.

Volumul lor trebuie să fie redus pentru a fi mai ușor de căutat. Dacă aveți mai multe elemente, creați-vă sub-dosare corespunzătoare cu același titlu, urmat de un subtitlu.

Fiecare dosar trebuie în permanență curățat și nu trebuie să conțină decât documentele asupra cărora lucrați activ. Documentele care îl compun sunt clasificate în categorii simple și evidente. Atunci când dați în agenda dumneavoastră de o frază referitoare la lucrul pe un anumit proiect, scoateți dosarul sau doar documentele necesare. La sfârșitul ședinței de lucru asupra acestui dosar, el trebuie pus imediat la loc.

Dacă primiți un document de lucru privind un dosar, aranjați-l la locul lui în dosarul respectiv. Notați-vă pe agenda de hârtie sau pe cea electronică dacă trebuie să efectuați mai târziu o anumită sarcină asupra acestui document. Astfel, sunteți sigur că veți face acel lucru la momentul potrivit și în același timp că veți găsi documentul imediat. El nu are de ce să rămână pe biroul dumneavoastră.

Pentru a vă menține dosarele în curs de procesare într-o stare cu adevărat operațională, controlați-le pe toate la momentul ales pentru a vă face planul de lucru săptămânal (la sfârșit de săptămână). Va fi un bun prilej de a închide anumite dosare care nu se mai află într-o fază activă. Ele vor trece la

„dosare de referință", dacă evoluția lor trebuie urmărită, sau la „arhivă" sau direct la coșul de gunoi. Tot acum pot fi deschise dosare noi pentru activitățile pe care le veți începe săptămâna viitoare. Profitați, de asemenea, de acest moment pentru a curăța sau împărți dosarele prea voluminoase...

Dosarele în curs de procesare sunt prețioase. Ele reprezintă elementul central al muncii dumneavoastră. Mențineți-le întotdeauna în ordine pentru a vă ușura munca și a vă limpezi gândurile.

Dosarele de referință

Dosarele de referință reprezintă adesea cea mai mare parte a dosarelor, dar sunt mai puțin folosite decât dosarele în curs de procesare.

De aceea alegeți-vă pentru dosarele de referință un loc potrivit în camera de lucru, în funcție de frecvența cu care le folosiți.

Vor fi clasate în bibliorafturi sau clasoare cu inele... în funcție de nevoile dumneavoastră, de locația și de tipul de informații.

Dosarele de referință pot fi foarte diverse, în funcție de activitatea dumneavoastră. Ele vor fi, de asemenea, organizate în funcție de harta responsabilităților dumneavoastră. Vor avea același titlu ca dosarele în curs de procesare. Acest lucru vă poate ușura considerabil căutarea. Pot avea, după caz, titluri de genul:

- clienți;
- furnizori;
- produse sau servicii;
- personal;
- finanțe;
- administrative;
- asigurări;
- proiecte viitoare;
- proiecte model;
- proiecte preliminare;
- informații diverse;
- ședințe...

Dosarele de referință trebuie, de asemenea, curățate și dublurile eliminate. Nu păstrați decât dosarele de referință de care sunteți responsabil sau de care aveți nevoie cu o frecvență mare. Pe celelalte distrugeți-le sau trimiteți-le colegului sau departamentului care le administrează.

Pentru a vă păstra clasificarea actualizată și în ordine, faceți un control printre dosarele dumneavoastră o dată pe lună, la o anumită dată stabilită.

Dosarele de arhivă

Sălile de arhivă sunt de obicei organizate ca un muzeu, ca un loc ocult și codificat sau ca un depozit... Atunci când sunt bine organizate, este ușor să regăsești orice dosar.

Dosarele de arhivă sunt documentele care nu mai au utilitate, dar pe care trebuie să le păstrăm:

- Documente care trebuie păstrate din rațiuni legale (de exemplu documente contabile, dosare ale angajaților care au plecat din companie);
- Documente care trebuie păstrate atunci când întreprinderea are un contract pe termen lung pentru lucrări, produse, servicii deja livrate (contracte, planuri etc);
- Dosarele proiectelor care nu au putut fi puse în practică, dar care ar putea fi reluate mai târziu;
- Documente istorice sau de interes deosebit pentru întreprindere etc.

În numeroase întreprinderi, politica de arhivare nu este foarte clară. Angajații și departamentele trimit la arhivă dosare neorganizate, prost clasate, cu prescurtări, fără dată de distrugere și adesea fără să fie nevoie să fie păstrate.

Atunci când perioada activă a unui dosar s-a încheiat și când nu mai are ce căuta nici printre dosarele în curs de procesare, nici printre cele de referință, trebuie făcută o alegere: fie sunt distruse, fie sunt arhivate.

A arhiva înseamnă a salva documentele pentru care există o mare posibilitate să nu mai fie folosite. Dacă luăm în

considerare viteza de rotație obișnuită a angajaților în departamente, este foarte probabil ca cei care vor avea nevoie de aceste dosare să fie succesorii celor care le-au creat.

Așa că atunci când pregătiți un dosar pentru arhive, gândiți-vă la generația următoare! Dosarul trebuie să fie curățat. Doar piesele esențiale trebuie păstrate. Acestea vor fi organizate astfel încât să fie ușor de identificat de cineva care nu cunoaște dosarul. Responsabilul cu dosarul și departamentul corespunzător trebuie menționați foarte clar. Siglele sau abrevierile sunt explicate. Pe cutie trebuie să fie: un titlu evocator (nu o siglă sau măcar o siglă explicată), o dată de distrugere (la 1 an, 2 ani, 5 ani, 10 ani sau că trebuie păstrat pe termen nedefinit). Notați, de asemenea, cât mai discret: data de arhivare, data documentului cel mai vechi și data documentului cel mai recent. Codul de arhivare va fi cu siguranță scris de responsabilii cu arhivarea.

Păstrați pe calculatorul dumneavoastră sau în rețea un inventar al dosarelor arhivate cu aceleași mențiuni ca cele care figurează pe eticheta de arhivare. Acesta va putea fi consultat astfel atât de către dumneavoastră, cât și de colegi.

Dacă arhivele sunt păstrate în departamentul dumneavoastră și sunt responsabilitatea dumneavoastră, organizați-le în același fel și aranjați-le în exteriorul spațiului de lucru. E mai bine să păstrați spațiile la îndemână pentru munca activă.

Arhivarea trebuie făcută cu regularitate. Un principiu bun este să faceți acest lucru cel puțin de două ori pe an. Veți evita astfel acumulările inutile și veți face loc pentru dosarele noi.

Ergonomia spațiului de lucru

Reorganizați-vă spațiul de lucru astfel încât acesta să fie cât mai practic și mai confortabil posibil. Imaginați-vă că veniți ca un colaborator nou care pune întrebări despre tot ce moștenește de la organizarea predecesorului. Fiți critic.

Folosiți-vă de libertatea pe care o aveți și de resursele puse la dispoziție, ținând cont în același timp că uneori trebuie să

creați cu mijloace puține, în locații puțin adecvate și cu material vechi. Chiar dacă întâmpinați constrângeri mari, să știți că se pot face multe lucruri doar cu bun simț.

Dosarele vor fi localizate în funcție de raportul *proximitate / frecvență de utilizare*. Regula este simplă: *cu cât le folosiți mai mult, cu atât trebuie să fie mai aproape de dumneavoastră și cu atât mai puțin efort de mișcare va trebui să faceți pentru a le lua*. Gândiți-vă la cabina unui avion. Tot ce este indispensabil este gândit să fie accesibil de pe locul pilotului.

Sertarele biroului dumneavoastră sunt pline de documente și materiale folosite frecvent? Dacă răspunsul dumneavoastră este nu, goliți aceste sertare și iată un spațiu disponibil!

Verificați dacă mobilierul este dispus într-un mod practic în încăpere. Mutările trebuie să fie logice și să vă ajute să evitați să faceți vânătăi pe picioare împiedicându-vă de mobile.

Dacă primiți vizitatori, puneți-vă în locul lor și fiți cât de critici se poate asupra confortului, a imaginii lăsate, a indiscrețiilor posibile etc.

Dispuneți-vă biroul în funcție de capacitatea dumneavoastră de concentrare. Într-o întreprindere, un colaborator, așezat la biroul lui, cu ușa deschisă, avea culoarul în fața lui. Toată lumea îl saluta când trecea pe acolo; era simpatic, dar și prea multă distragere! Am vorbit despre această problemă, a ales să-și întoarcă biroul astfel încât să nu mai fie cu fața la culoar și problema s-a rezolvat. Uneori, în birouri împărțite de mai multe persoane, este mai plăcut să aranjați birourile față în față. Totuși pentru cei care se concentrează greu sau care au mult de vorbit la telefon, acest lucru poate fi prea deranjant!

Verificați înălțimea scaunului dumneavoastră în raport cu cea a biroului și a monitorului. Verificați rezistența spătarului la presiunea spatelui dumneavoastră. O poziție bună vă ajută să evitați durerile de spate sau de ceafă.

Verificați orientarea monitorului dumneavoastră. Ochii trebuie să fie la nivelul lui. Monitorul nu trebuie să fie nici prea

departe, nici prea aproape de ochii dumneavoastră (între 60 și 80 cm). Ecranul nu trebuie să reflecte lumina unei ferestre sau a vreunui sistem de iluminare; dacă se întâmplă acest lucru, mutați-l.

Telefonul trebuie să fie la îndemână, ca să faceți economie de mișcare. Dacă petreceți mult timp la telefon, optați pentru un telefon la care să puteți vorbi fără ajutorul mâinilor (receptor special pentru ureche sau căști). Nu va mai trebui să încercați să susțineți receptorul între cap și umăr atunci când aveți nevoie de mâini. Veți putea vorbi la telefon în timp ce luați notițe direct pe calculator: un adevărat confort!

Sursa de lumină (ferestrele sau lampa) trebuie să fie suficient de puternică pentru biroul dumneavoastră și pentru poziția dumneavoastră în birou.

În afară de dosarele de care am vorbit deja, fiecare lucru trebuie să aibă locul lui. Mobilele sau instrumentele devenite inutile trebuie înlăturate pentru a elibera spațiul.

Afișele de pe pereți trebuie reactualizate din când în când. Personalizați-vă biroul și faceți-l un loc agreabil pentru dumneavoastră, pentru colegi și vizitatori. Amenajați-l cu ceea ce vă place și convine în același timp imaginii organizației și a funcției dumneavoastră.

Renunțarea la hârtie, tendința „biroul fără hârtii"

După PricewaterhouseCoopers, mesageria electronică ar fi creat o creștere de 40% a consumului de hârtie. Pe de altă parte, Institutul Gartner Group prevede o creștere continuă a numărului de pagini imprimate cu 20% pe an. Compania Lexmark (care produce imprimantele cu același nume) estimează, luând în considerare studiile făcute, că acest consum va ajunge în curând la un vârf (maxim) și va reveni în 2010 la nivelul consumului din 1995!

Xerox a comandat un studiu care aduce precizările următoare: trei sferturi din persoanele interogate păstrează documentele importante și în formă electronică și pe hârtie; în

jur de 60% din aceste persoane preferă să citească orice calcul, ofertă sau raport pe hârtie, mai degrabă decât pe monitor; şi, în sfârşit, o treime din directorii consultați printează mesajele electronice înainte chiar de a le citi. Şi totuşi mai visăm la „biroul fără hârtii" promis de noile tehnologii ale informației şi comunicării.

După o cercetare condusă de Terence Jackson şi făcută asupra unor profesionişti motivați să adopte biroul fără hârtii, reiese că ataşamentul față de hârtie este diferit în funcție de țară.

Iată câteva particularități:

- Franța, Germania şi Marea Britanie sunt mai puțin ataşate de hârtie ca Spania, Italia şi Țările de Jos.
- Deşi tendința generală este de a folosi cât mai puțină hârtie pentru comunicarea internă în favoarea electronicii, memo-ul pe hârtie are încă foarte mulți adepți în Spania şi în Germania.
- Italienii şi spaniolii scot din organizații mai puțină hârtie atunci când lucrează acasă sau în deplasări, decât colegii lor europeni.
- Şedințele sunt o activitate care consumă multă hârtie. În Spania şi în Țările de jos, acest consum de hârtie folosit pentru şedințe este semnificativ crescut în comparație cu alte țări.

De ce este atât de greu de concretizat „biroul fără hârtii"? Principalul responsabil este fără îndoială reprezentat de propriile noastre obişnuințe de lucru!

Acestea sunt întreținute de un ataşament special față de hârtie, care a devenit un lucru foarte familiar, intuitiv, universal şi care pare a avea, de asemenea, un impact mai mare asupra interlocutorului. Unii nu au încredere în calculatoare pentru că nu pot atinge informația. Vechile obişnuințe mor greu. Eliberați-vă de obişnuințele dumneavoastră.

- De ce trebuie să vă printați mesajele electronice? Răspundeți la mesaje şi clasați-le electronic.

- De ce trebuie să printați un document la care lucrați? Poate rămâne clasat electronic, trebuie doar să fiți bine organizat. Îl veți găsi mai ușor și mai repede decât într-un dosar de hârtie.
- De ce trebuie să trimiteți o scrisoare sau un fax atunci când puteți folosi mesageria electronică?
- De ce trebuie să printați o listă, când ați putea la fel de bine să o consultați de pe monitor?
- De ce trebuie să trimiteți colegilor copii printate ale anumitor documente când acestea ar putea fi puse la dispoziția lor în rețeaua informatică?

„Biroul fără hârtii" este încă o utopie. Se pare că 95% din informație încă mai este păstrată pe hârtie! Am întâlnit totuși persoane care lucrează cu un calculator și practic niciodată cu hârtie.

Avem nevoie de un sistem eficient și intuitiv care să administreze circulația și stocarea documentelor electronice. Softurile pentru rețea (vezi pag 251 și următoarele) vor fi o condiție *sine qua non* pentru a putea atinge acest concept utopic al biroului fără hârtii, pentru a ne convinge să ne abandonăm vechile și dragile reflexe de a printa documentele informatice. Să păstrăm hârtia doar pentru situații excepționale.

CAPITOLUL 5

CUM SĂ VĂ ORGANIZAŢI MAI BINE CALCULATORUL

Calculatorul dumneavoastră este un spaţiu de lucru în sine. Pentru a vă uşura viaţa, organizaţi-vă dosarele electronice la fel ca dosarele de hârtie.

În informatica tradiţională individuală există două categorii mari de documente:

- Documente informatice pe care le creaţi sau consultaţi (editare de text, tabel, bază de date, prezentare etc);
- Mesageria electronică.

Cum să vă organizaţi documentele informatice?

Folosiţi întotdeauna aceeaşi structură, aceea a hărţii dumneavoastră de responsabilităţi. Ca şi în cazul dosarelor de hârtie (p. 48-49), veţi folosi aceeaşi arhitectură, aceleaşi titluri. Organizaţi totul simetric, fie că e vorba de documente (editare de text, tabel sau altele), fie că e vorba de mesajele electronice sau chiar de faxuri. Veţi avea astfel în minte un singur mod logic de a acţiona şi totul va fi mult mai simplu.

Folosiţi titluri simple şi scurte, determinante şi specifice, care să nu lase loc pentru confuzii. La fel ca în cazul dosarelor de hârtie! Pe calculatorul dumneavoastră veţi păstra dosarele în curs de procesare, dosarele de referinţă şi arhivele dumneavoastră. Dacă aveţi sistemul de operare Windows, deschideţi Explorer-ul şi creaţi-vă structura de foldere.

Dosarele în curs de procesare ar trebui să fie primele în structura de foldere de pe hard disk-ul sau de pe serverul pe

care îl folosiți. Numiți-le „0 - în procesare", apoi dosarele de referință „1 - de referință", apoi arhivele „2 - arhive". Cifrele 0, 1, 2, plasate ca prefixe înainte de numele folderului, vă permit să stabiliți ierarhia dosarelor după frecvența de accesare a acestora. Vor urma apoi numeroasele foldere ale sistemului de operare şi altele.

C:/ 0 - în procesare
1 - de referință
2 - arhive
etc.

Fig. 5: Modele de organizare a fişierelor pe calculatorul dumneavoastră

La fel ca în cazul dosarelor de hârtie, creați-vă foldere şi subfoldere folosind aceleaşi categorii (vezi harta de responsabilități p. 49) în fiecare dintre cele 3 dosare de bază (în procesare – de referință – arhive). Nu contează dacă sunt goale, ele vor fi deja pregătite atunci când veți avea un document de clasat. Pentru a vă uşura căutările, puneți în aceste foldere şi un shortcut care să vă permită accesul rapid la bazele de date folosite în comun.

Ştergeți orice document vechi. Puneți fiecare document la locul lui.

În informatica tradițională, tentația de a duplica aceleaşi documente în mai multe foldere pe hard disk-ul personal sau pe al altor colaboratori este un factor de generare a haosului. Foarte curând devine greu să identifici copia corectă. Dezordinea din sertare se instalează atunci în memoria serverelor. O soluție ca Trace instalat sub Lotus Notes (vezi p. 292 şi următoarele) vă ajută să ieşiți din cercul acesta vicios. Nu va mai exista atunci decât un singur document neduplicat şi totuşi accesibil şi editabil în mai multe foldere şi pe mai multe calculatoare.

Configurați-vă folderele în programele folosite

Fie că folosiți programe ca OpenOffice (soft gratuit), Star Office de la Sun MicroSystems, Microsoft Office, Lotus SmartSuite, Corel WordPerfect Office sau alte soluții, fiecare suită de programe presupune să folosiți o structură de foldere de lucru aleasă de programul respectiv. Nu respectați aceste setări impuse; alegeți în funcție de ceea ce vă convine. OpenOffice sau MS Office vă trimit spre „My documents" (setare implicită care rămâne totuși interesantă atunci când lucrați într-o microîntreprindere și sub WinXP).

Lotus SmartSuite vă trimite în folderele Lotsuite / work / wordpro sau /123 sau /approach sau /flg în funcție de sistemul de operare pe care lucrați. De aceea, atunci când alegeți „File / Fișier", apoi „Open / Deschidere" sau „Save as... / Salvare ca...", veți fi automat direcționat spre folderul ales de editor (și nu de dumneavoastră!) și va trebui să dați mai multe clicuri pentru a ajunge la folderele pe care tocmai vi le-ați creat. Fiți isteți și faceți economie de cât mai multe clicuri de mouse la fiecare deschidere sau la fiecare salvare a unui document.

Veți găsi în continuare explicații detaliate de folosire pentru câteva dintre cele mai cunoscute suite de programe. Se poate întâmpla ca atunci când apar versiuni noi, aceste explicații să fie schimbate de către creatorii programelor. Fiți curioși, căutați și veți găsi.

Se presupune că lucrați p e partiția C:/ (adaptați dacă e nevoie) și că cel mai des utilizat folder este „0 - în procesare".

Open Office

Suita OpenOffice.rog este oferită freeware (adică „gratuit"!) prin download (http://fr.openoffice.org/) și este o alternativă excelentă la suitele de soft de birou cumpărate. Atunci când vreți să „deschideți" sau să „salvați ca..." fișierul dumneavoastră, veți fi trimis implicit spre folderul „My documents". Pentru a vă seta

folderul de lucru preferat, mergeți în bara de meniu, „Tools / Instrumente" de unde alegeți „Options / Opțiuni". În fereastra care apare, în coloana din stânga, extindeți lista „OpenOffice.org", ceea ce vă va permite să alegeți „Path / Cale". În partea dreaptă a ferestrei, alegeți din prima coloană „Type / Tip" opțiunea „Work Folder / Folder de lucru". Butonul „Edit / Editare" devine activ și veți putea alege în ce folder doriți să fiți direcționat în mod implicit.

Cu OpenOFfice este suficient să aplicați această procedură o singură dată și ea devine valabilă pentru toate opțiunile de lucru: texte, tabele, prezentări sau imagini.

Microsoft Office

- *Word*. Accesați meniul „Tools / Instrumente" din bara de meniuri. Derulați și veți găsi „Options / Opțiuni". Efectuați clic pe „File Locations / Localizarea fișierelor". Dublu clic pe prima linie „Documents" (sau clic pe butonul „Modify / Schimbă") și alegeți folderul „0 - în procesare". Clic pe OK. De acum înainte orice fișier nou deschis sau salvare a unuia deja existent pe care o veți face din *Word* vă va direcționa automat în folderul „0 - în procesare".
- *Excel*. Accesați meniul „Tools / Instrumente" din bara de meniuri. Derulați și veți găsi „Options / Opțiuni". Efectuați clic pe „Options / Opțiuni", apoi alegeți eticheta „General / General". În câmpul „Default file location / Folder implicit" tastați „C:/0 - în procesare". Clic pe butonul OK. De acum înainte, orice creare a unui fișier nou sau salvare a unuia deja existent pe care o veți face din *Excel* vă va direcționa automat în folderul „0 - în procesare".
- *PowerPoint*. Accesați meniul „Tools / Instrumente" din bara de meniuri. Derulați și veți găsi „Options / Opțiuni". Efectuați clic pe „Options / Opțiuni", apoi alegeți eticheta „Save / Salvare". În penultimul câmp „Default file location / Folder implicit" tastați „C:/0 - în procesare". Clic pe butonul OK. De acum înainte, orice creare a unui fișier

nou sau salvare a unuia deja existent pe care o veți face din *PowerPoint* vă va direcționa automat în folderul „0 - în procesare".

- *Access*. Accesați meniul „Tools / Instrumente" din bara de meniuri. Derulați și veți găsi „Options / Opțiuni". Efectuați clic pe „Options / Opțiuni", apoi alegeți eticheta „General / General". Mergeți în prima fereastră din dreapta: „Default database folder / Folderul implicit de salvare a bazei de date" și tastați „C:/0 - în procesare". De acum înainte, orice creare a unui fișier nou sau salvare a unuia deja existent pe care o veți face din *Access* vă va direcționa automat în folderul „0 - în procesare".

Lotus Smartsuite

- *WordPro*. Accesați meniul „File / Fișier" din bara de meniuri. Derulați și alegeți „Customize / Personalizare", apoi „Custom defaults / Personalizarea opțiunilor implicite". Alegeți eticheta „Locations / Foldere", clic pe „Browse / Caută" și alegeți „0 - în procesare". Clic pe OK. De acum înainte, orice creare a unui fișier nou sau salvare a unuia deja existent pe care o veți face din WordPro vă va direcționa automat în folderul „0 - în procesare".
- *123*. Aceeași succesiune de pași ca pentru *WordPro*.
- *Freelance*. Aceeași succesiune de pași ca pentru *WordPro*.
- *Apprroach*. Aceeași succesiune de pași ca pentru *WordPro*.
- *Organizer*. În meniul „File / Fișier", alegeți „Organizer Preferences / Preferințe Organizator" care va deschide fereastra „Organizer Configuration / Configurare Organizator". Efectuați clic pe „Folders / Foldere" și modificați primul câmp „File organizer / Structura de foldere".

După cum puteți constata, veți avea în felul acesta în același loc toate documentele legate de un anumit subiect, fără să conteze dacă sunt create cu *OpenOffice, WordPro, 123, Freelance sau chiar Word, Excel, PowerPoint*.

Această operațiune simplă vă ușurează căutarea documentelor. Este practică și atunci când plecați în deplasare. Puteți copia cu ușurință totul într-un folder fără să vă faceți griji în ce format a fost creat un anumit document și deci fără să vă temeți că ați putea uita vreunul.

Cum să găsiți rapid un document informatic

Chiar dacă sunteți organizat, se poate întâmpla să nu găsiți un anumit document. Știați că Windows are în Explorer o opțiune „Search / Căutare"? Gândiți-vă să o folosiți. Tastați partea din numele pe care vi-l amintiți (un cuvânt sau o parte, nu are importanță), alegeți folderul respectiv sau alegeți pur și simplu o partiție sau indicați serverul. Calculatorul dumneavoastră va răsfoi în selecția făcută și va afișa toate fișierele cu acest nume.

Dacă nu vă amintiți numele fișierului, alegeți în aceeași fereastră eticheta „Advanced / Căutare avansată" și scrieți unul sau mai multe cuvinte din textul documentului. Explorer-ul va căuta pentru dumneavoastră în toate documentele din selecția făcută.

Organizați-vă poșta electronică

Organizați-vă poșta electronică din nou după aceeași structură de clasificare, creându-vă foldere și subfoldere în funcție de harta responsabilităților dumneavoastră. (vezi pag 49). Este valabil același principiu: o singură structură logică, oricare ar fi tipul de documente.

Aplicațiile de mesagerie au în general o „cutie de scrisori primite" (Inbox) și una de scrisori de trimis (Outbox). Imediat ce un mesaj este citit și procesat, nu mai are de ce să rămână în folderul de recepție a scrisorilor.

Mesajele pe care doriți să le păstrați trebuie imediat mutate în folderul potrivit, celelalte șterse.

Organizați-vă documentele cu ajutorul programului Trace.

Cu *Trace*, o aplicație de birou care folosește Notes, veți avea marea surpriză de a descoperi o logică revoluționară (vezi pag 292). Tot ceea ce tocmai v-a fost prezentat despre organizarea informatică devine depășit și este clasat la categoria preistorie informatică.

Fișierele dumneavoastră informatice (fișe, agendă, scrisori, fax, emailuri, memo-uri, diverse notițe, fișe de lucru etc.) sunt reunite într-un tot omogen. Astfel, nu mai contează dacă trimiteți un fax, o scrisoare, un mesaj electronic, totul se poate afla în același catalog dacă dumneavoastră doriți acest lucru. Un mesaj sau o scrisoare pot chiar să facă parte din mai multe cataloage, fără să fie nevoie să le duplicați! Puteți accesa un document din mai multe locații, la alegere. Noțiunea de folder și subfolder pe care am abordat-o până acum devine total inutilă.

Puteți, de asemenea, să aveți documente confidențiale protejate foarte simplu, accesibile doar dumneavoastră sau unui număr limitat de persoane.

Nu mai știți numele fișierului pe care îl căutați, dar vă amintiți câteva cuvinte? *Trace* vă va propune documentul sau documentele care conțin cuvintele indiciu, oriunde ar fi ele în baza dumneavoastră de date.

Mai simplu de atât nu se poate! Este calea ușoară atât de mult căutată de către cei alergici la informatică.

⚠ Capcane de evitat

- Să nu vă gândiți: „Astea nu se văd, de ce să le organizez?"
- Să nu clasificați imediat un document informatic, încă de la crearea lui. Acesta este de fapt un mod excelent de a pierde timp după aceea, când îl veți căuta.
- Să nu clasați sau să distrugeți imediat un mesaj electronic după ce v-ați ocupat de el. Vă creați astfel, pas cu pas, un adevărat talmeș balmeș în contul dumneavoastră de email. Riscați să uitați și să trăiți momente de panică atunci când căutați un mesaj de care nu v-ați ocupat printre mesajele la care ați răspuns sau la care trebuie să răspundeți.

@ Trucuri Web

Organizați-vă structura de site-uri WEB „favorite"

Vizitați numeroase site-uri pe Internet, adesea aceleași pe care le-ați mai văzut și nu vreți să introduceți de fiecare dată adresa lor. Pentru a câștiga timp, organizați-vă carnețelul de adrese cu site-urile preferate pe care le vizitați frecvent („Favorites" pe Internet Explorer; „Bookmarks" pe Firefox de la Mozilla; „Signets" pe Netscape – Bookmarks pentru anglofoni – Semne de carte). Această funcționalitate există pe toate browserele pentru a vă face viața mai ușoară, folosiți-o. Personalizați-vă browserul și faceți-l „user friendly", ușor de folosit.

Organizați-vă site-urile în 2 mari categorii:

- **Site-urile dumneavoastră „active"**: sunt site-urile pe care le vizitați frecvent (le consultați sau contribuiți la realizarea lor): site-urile intranet / grupurile de discuții / ziarul preferat / site-ul meteo / site-uri de pe care învățați online / conturile bancare etc.)
- **Site-urile de „referință"**: sunt site-urile pe care le găsiți folositoare în legătură cu responsabilitățile, proiectele, subiectele dumneavoastră de interes. Vă doriți să le puteți accesa rapid atunci când aveți nevoie. Păstrați aceeași structură logică pe care o folosiți pentru gestionarea oricărei informații, vă va fi ușor să vi le amintiți și să le găsiți. Folosiți din nou harta responsabilităților dumneavoastră, creați-vă foldere și subfoldere de site-uri „favorite".

Dar site-urile care vă interesează din motive extra-profesionale? Procedați în același fel. Creați-vă o hartă a responsabilităților dumneavoastră personale în legătură cu centrele de interes personal (familie, prieteni, hobby-uri, vacanțe, casă, presă, cumpărături, finanțe...).

Veți avea cu siguranță câteva foldere goale. Nu contează. Pe parcursul vizitelor dumneavoastră pe Internet, veți găsi site-uri interesante care să le corespundă. Locul lor va fi atunci deja pregătit.

Mutați în folderele corespunzătoare adresele site-urilor pe care le-ați înregistrat deja, apoi, pe măsură ce descoperiți altele noi, înregistrați-le direct în locul potrivit.

Ștergeți adresele care nu vă mai interesează, ca și pe cele învechite.

Și iată că aveți acum o clasificare practică.

Cum să creați foldere, să le schimbați denumirea, sau să le ștergeți? Pe Internet Explorer sau pe Netscape, efectuați clic pe „Favorites" / „Organize Favorites". Pe Firefox, în meniul „Bookmarks" / „Manage bookmarks". Salvați-vă cu regularitate site-urile preferate. Ele vă ajută să vă amintiți ce ați căutat.

CAPITOLUL 6

CUM SĂ VĂ CREAŢI OBIŞNUINŢE DE LUCRU EFICIENTE

Suntem controlaţi de obişnuinţele noastre?

Cu toţii avem obişnuinţe. Aceste automatisme ne permit să facem anumite secvenţe de comportament la nivel subconştient. În consecinţă, mintea noastră rămâne mai disponibilă pentru lucrurile mai importante. Cu cât putem pune mai multe comportamente pe pilot automat, cu atât mai multă disponibilitate vom avea pentru a avansa, pentru a reflecta, pentru a reuşi...

Automatismele sunt eliberatoare, dar ele pot fi, de asemenea, factori de constrângere.

Organizaţiile dezvoltă de ce în ce mai mult diverse demersuri care vizează calitatea şi caută să îmbunătăţească. La nivel individual, punerea permanentă sub semnul întrebării permite progresarea.

Programul dumneavoastră de dimineaţă (trezirea, toaleta, îmbrăcarea, micul dejun...) este în esenţă automatizat. Nu aveţi nevoie să vă gândiţi în ce ordine veţi face aceste lucruri; puteţi chiar să faceţi toate aceste lucruri pe jumătate adormit!

Eficienţa unei obişnuinţe se măsoară prin rezultatul la care ea permite să se ajungă, prin economia de energie realizată, prin consecinţele secundare pe care le are asupra dumneavoastră şi asupra celorlalţi... Obişnuinţele sunt bune într-un context dat şi pe o anumită perioadă; totuşi ele trebuie revizuite periodic, corectate, chiar abandonate.

Am avut ocazia să lucrez cu un colaborator care întârzia tot timpul, ceea ce a creat adesea probleme majore. Am sfârşit prin a înțelege că el pleca de acasă sau termina activitatea precedentă la ora la care avea de fapt întâlnirea următoare, uitând să țină cont de timpul de deplasare. Dacă avea o întâlnire la ora 16 şi era la 60 km distanță de locul întâlnirii, el pleca la ora 16 de acasă. Era o obişnuință. După câteva confruntări, a reuşit să-şi schimbe acest obicei care, în cazul lui, ținea de felul lui de a fi.

Pilotul nostru automat intern se poate ocupa de multe comportamente la nivel inconştient. E bine să-i delegăm tot ceea ce poate fi delegat pentru a ne menține mai disponibili pentru alegeri în care contează nivelul conştient.

În viața profesională, unul dintre cele mai rele obiceiuri este tendința de a amâna mereu lucrurile.

„Acționați acum"

Mergând pe strada „mai târziu" se ajunge acasă „niciodată".
Cervantes

Amânarea este obişnuința de a lăsa pe mai târziu ceea ce se poate face chiar în ziua respectivă. Mark Twain râdea de această formulă: „Nu lăsa pe mâine ce poți face poimâine!"

Această obişnuință duce la o amânare constantă. Este o adevărată boală în lumea muncii. Tot ceea ce este amânat se acumulează şi va trebui făcut chiar înainte de termenul stabilit, sub presiune şi în condiții grele. Nu lăsați pe mâine, faceți astăzi! „Când s-a semănat cuvântul mâine, n-a răsărit nimic!", spune un proverb arab.

Luați taurul de coarne şi adoptați imediat regula nr. 1 a PEP: Acționați acum! Este o formulă magică. Simplu de spus. Simplu de pus în execuție. Bogată în rezultate pozitive: faceți acum ceea ce aveți de făcut şi veți câştiga timp.

Nu are niciun rost să luați un document din tăvița „primite" dacă după ce îl citiți îl puneți la loc fără să întreprindeți nicio acțiune.

Citiți deci documentul și faceți imediat ceea ce aveți de făcut în legătură cu el. Care ar fi opțiunile?

1. să tratați imediat subiectul până la capăt;
2. să-l planificați imediat în agenda dumneavoastră (dacă sarcina este prea lungă pentru a o face de pe acum sau dacă aveți nevoie de alte informații pentru a vă ocupa de el);
3. să delegați sarcina imediat;
4. să-l clasați imediat;
5. să-l aruncați imediat.

Aplicați această regulă atât la birou, cât și acasă. S-a stricat un aparat casnic? Reparați-l sau dați-l la reparat imediat. Ocupați-vă imediat de rugămintea unuia dintre copii sau spuneți-i momentul când o veți face. Răspunsul: „O să fac asta mai târziu" nu vă va ajuta. Fiți mai precis: „O să fac asta marți seara." Dacă aveți o idee interesantă, înregistrați-o imediat, hotărâți dacă vreți să o puneți în aplicare și eventual planificați-o imediat.

Faceți același lucru în privința comunicării orale. Comunicarea orală prezintă un risc suplimentar, nu are un suport scris și riscă să fie uitată. Dacă sunteți întrebat ceva la telefon, în timpul unei ședințe sau chiar pe culoarul întreprinderii, acționați imediat:

1. discutați pe loc subiectul până la capăt;
2. înregistrați imediat în scris sau în memorie să vă ocupați de acest lucru atunci când veți reveni la birou;
3. planificați imediat în agendă (dacă sarcina este prea lungă sau dacă aveți nevoie de informații pentru a vă ocupa de ea) și informați-vă interlocutorul de planificarea dumneavoastră;
4. delegați imediat;
5. clasați imediat;
6. hotărâți că nu veți face nimic în această privință și informați-vă interlocutorul.

Dacă aveți multe lucruri de făcut imediat riscați să vă fragmentați ziua. De aceea luați decizii pentru a vă organiza.

Decideți când vă veți ocupa de poștă (scrisori sau email): de-a lungul zilei, în momentul în care primiți ceva sau în anumite momente, de exemplu de la 8 la 9 și de la 14 la 14:30. Vă sugerez să alegeți perioade de timp precise și ușor de inserat într-o secvență de rutină: dimineața la sosire, la întoarcerea din pauza de prânz. Luați primul document și dedicați-vă imediat rezolvării lui, apoi clasați-l sau distrugeți-l. Luați-l pe al doilea și așa mai departe.

Citiți o singură dată fiecare document și veți face o economie considerabilă de timp și energie. Avansați metodic. Nu contează dacă documentul este sau nu important, fără priorități. Pentru fiecare document, luați o decizie în legătură cu ce veți face cu el și timpul pe care i-l veți acorda. Dacă descoperiți că tratarea poștei primite vă ia prea mult timp, pe care nu îl puteți încadra în perioada stabilită pentru „Poștă", notați-vă în agendă acest lucru și planificați. Dacă e nevoie, informați-vă interlocutorul asupra datei la care va primi un răspuns. Clasați scrisorile în dosarele corespunzătoare sau în dosarul cu termene.

Nu veți atinge documentele decât o dată și deja veți fi făcut ceva! *Decideți când vă veți ocupa de poșta electronică.* În timpul alocat „Poștei" sau în alte momente pe care le preferați.

Dacă nu aveți o funcție cu termene urgente, iar corespondenții dumneavoastră nu au nicio problemă să aștepte un răspuns, dezactivați alarma vizuală sau sonoră a mesageriei care semnalează sosirea unui nou mesaj. Veți evita astfel întreruperile inutile! Totuși, stabiliți-vă un ritm: răspundeți la 2 două ore? De două ori pe zi? O dată pe zi? La ce oră?

Stabiliți anumite momente în fiecare zi în care să vă ocupați de multele solicitări de tot felul: telefoane, solicitări verbale, idei personale, evaluarea scurtă a acțiunilor dumneavoastră etc. Acestea vor fi momentele dumneavoastră de „Acționați acum". Marele avantaj al acestor momente speciale este că vă forțează să vă reorganizați sarcinile și să reduceți fragmentarea lor,

permițându-vă să vă îmbunătățiți puterea de concentrare și disponibilitatea pentru sarcinile care cer mai mult acest lucru.

Jurnalul de bord, un tovarăș de încredere al eficienței

Jurnalul de bord vă va permite să înregistrați cu grijă toate solicitările verbale pe care le primiți și să vă asigurați sistematic că le tratați. S-a terminat cu omisiunile și cu întârzierile! Nu veți mai fi responsabil de dezorganizarea altuia. Știți ce aveți de făcut și când! S-a terminat cu notițele și memo-urile / reminderele răspândite peste tot!

Cu jurnalul de bord veți face foarte simplu un pas enorm spre profesionalism. Acesta va deveni un instrument pe care îl veți avea întotdeauna la îndemână. Dacă nu sunteți niciodată solicitat din exterior, vă va fi mai puțin folositor, dar îl puteți totuși folosi pentru a vă nota propriile idei. Dacă sunteți supus la tot felul de solicitări, va deveni foarte valoros. Folosesc jurnalul de bord de 25 de ani și nu aș renunța la el pentru nimic în lume, pentru că serviciile aduse au fost și sunt foarte valoroase pentru mine!

Vă recomand caietul cu spirale. Este într-adevăr mai ușor de folosit și ocupă mai puțin spațiu pe masa dumneavoastră.

Primul lucru: indicați data în format complet (ziua săptămânii, zi, lună, an), în roșu de exemplu, pentru a fi foarte vizibilă. Apoi, pentru fiecare solicitare (pe coloane sau nu):

- Cine? (solicitatorul). Atenție la folosirea prenumelui fără nume care poate deveni un factor de confuzie câteva ore mai târziu! Datele de contact pentru a putea acționa.
- Ce? (care este solicitarea lui).
- Care este rezolvarea dată (pe scurt) și comentariu (telefon dat, fax, email, scrisoare, delegat etc).
- Când ați rezolvat-o?

JURNAL DE BORD Pentru a consemna și a fi sigur că veți da curs tuturor solicitărilor				
Cine?	Tel/Adresă	Solicitare	Răspuns/Acțiune	Dată
Luni zz/ll/aaaa				
Arthur TAK ✓TP	*022/999 99 99*	*Referințe ABC SA*	*Trimis Fax*	*11:20*
CEA ✓TP	*26 Artois 75008*	*Cartea Kerry, 3x de trimis*	*Trimis*	*11:25*
Gertrude B. ✓TP	*0123456789*	*Factura GC – 38, de trimis*	*Email lui Giles la conta*	*11:30*

Fig. 6: Exemplu de jurnal de bord

Mici trucuri practice pentru a vă organiza jurnalul de bord:

- Folosiți două culori: o culoare (albastru sau negru) pentru a nota solicitatorul, coordonatele și cererea lui și o altă culoare pentru a nota răspunsul pe care îl dați dumneavoastră (în roșu, de exemplu). Veți distinge mai ușor cererea de acțiunea dumneavoastră.
- Subliniați foarte evident trecerea de la un solicitator la altul: o linie de demarcare la capăt pentru fiecare nou solicitator sau o linie de demarcare după fiecare solicitare etc.
- Aceeași solicitare poate implica mai multe acțiuni scurte, de exemplu să cereți informații altcuiva, să așteptați un răspuns, să-l primiți, să-l retransmiteți. Menționați fiecare etapă parcursă și data acesteia. Când întreaga secvență este finalizată și ați rezolvat complet solicitarea, faceți un semn (roșu, de exemplu) pe marginea acesteia și veți ști că a fost tratată în întregime.
- Folosiți convenții personale constante. Culorile pe care le folosiți pot fi una dintre acestea. Prescurtările vă vor ușura luarea de notițe. Ele trebuie să fie clare pentru a

evita orice confuzie. De exemplu, TD pentru Telefon Dat, TP pentru Telefon Primit.

- Când toate solicitările de pe pagină au fost rezolvate, adică aveți un semn roşu în fața fiecăreia, puneți un OK într-un colț de pagină (de exemplu în colțul exterior de jos). Acest lucru va însemna pentru dumneavoastră că totul este rezolvat. Implicit, atunci când acest semn de OK nu va figura acolo, trebuie să țineți cont de o solicitare care nu a fost rezolvată.
- Dacă o solicitare presupune o înlănțuire de sarcini complexe şi mai lungi, redactați un plan de acțiune şi deschideți un dosar printre dosarele dumneavoastră în curs de procesare. Indicați simplu în caietul dumneavoastră: „Plan de acțiune făcut pe ...". Şi puneți un semn roşu pe margine. Rolul jurnalului dumneavoastră de bord va fi încheiat în privința acestei solicitări.
- Notați-vă toate solicitările, chiar şi pe cele de ordin personal. Îmi amintesc de un reproş mai vechi al copiilor mei care m-a determinat să-mi folosesc jurnalul de bord şi pentru solicitările de ordin personal. Se întâmpla ca ei să mă sune în timp ce vorbeam la telefon cu un alt interlocutor. Le răspundeam repede: „Vorbesc pe o altă linie. Te sun în câteva minute." Cealaltă conversație se prelungea, apoi se încheia. Îmi reluam activitățile şi uitam să o sun pe fetița mea! Frustrare pentru ea, sentiment de culpabilitate pentru mine. De atunci, nu mi se mai întâmplă acest lucru. Apelurile telefonice care se succed rapid sau chiar se intersectează şi vă obligă să vorbiți la mai multe telefoane în acelaşi timp trebuie să fie înregistrate cu grijă ca să fiți sigur că le veți rezolva cum trebuie pe fiecare.
- Uneori mi se pare practic să adaug câteva informații complementare. Astfel, pun un mic „S" pe margine atunci când solicitarea a fost luată de secretara care mi l-a retransmis sau un alt semn pentru a preciza dacă este o

solicitare telefonică făcută în cursul unei ședințe etc. Este un reminder în caz că am nevoie să văd de unde a venit solicitarea. Dumneavoastră hotărâți care sunt detaliile necesare.

- Dacă doriți să vă folosiți jurnalul de bord și pentru alte solicitări decât cele exterioare, cum ar fi pentru alte acțiuni pe care le stabiliți dumneavoastră înșivă, aveți grijă să le identificați cu un semn distinctiv. În ce mă privește, atunci când vreau să notez o sarcină nesolicitată de cineva, în locul liniei de demarcare de la începutul mesajului, îmi fac un pătrat. În felul acesta știu că este vorba de o acțiune inițiată de mine.
- Când terminați de preluat un mesaj, lăsați-vă suficient loc pentru a nota completări care ar putea apărea și pregătiți spațiul pentru solicitarea următoare printr-o linie orizontală de separare sau o linie de demarcare pentru mesajul următor. Veți evita astfel să vă chinuiți să scrieți completările cu litere foarte mici.
- În fiecare din perioadele „Acționați acum" sau „Poștă", luați jurnalul de bord și dați acțiunilor notate rezolvarea necesară.
- La sfârșitul fiecărei zile, atunci când faceți bilanțul zilei și vă pregătiți planul pentru ziua următoare, verificați-vă jurnalul de bord. Este foarte ușor să uitați de o solicitare, mai ales atunci când aveți multe și interlocutorii dumneavoastră nu erau disponibili în momentul în care i-ați căutat.
- La fiecare sfârșit de săptămână, atunci când vă faceți planul săptămânal, obișnuiți-vă să verificați dacă toate paginile din săptămâna respectivă au semnul OK în colțul paginii. Dacă nu, rezolvați sau planificați rezolvările care se impun.
- Păstrați jurnalele de bord terminate (cu toate foile completate) cât timp e nevoie, în funcție de tipul de activitate și de nevoile dumneavoastră de a reevalua trecutul.

Mi-am dat seama că o solicitare riscă să fie uitată cu atât mai mult cu cât este mai puțin importantă. Mi se întâmplă uneori să îmi amintesc mai târziu de solicitări simple și rezolvate foarte repede și să nu mai știu dacă le-am rezolvat sau nu. O verificare în jurnal mă lămurește imediat.

Se întâmplă ca persoane, de bună credință sau nu, să spună că nu au primit răspunsul la o solicitare făcută. Jurnalul de bord vă permite să verificați cu precizie rezolvarea pe care ați dat-o și să examinați împreună cu interlocutorul dacă transmisia a fost de vină (o eroare de adresă electronică sau poștală, de exemplu). Anumiți interlocutori pot fi atât de prost organizați încât pierd ceea ce au primit și nu își mai amintesc că le-ați răspuns. Mi s-a întâmplat ca un interlocutor pe care nu îl cunoșteam încă să îmi ceară același document de 3 ori în aceeași lună, fără să își aducă aminte că l-a mai primit. A treia cerere era chiar formulată pe un ton de reproș și nerăbdare. Jurnalul de bord mi-a fost de mare ajutor pentru a regăsi la ce date îi trimisesem și ce anume îi trimisesem.

O alternativă: jurnalul de bord electronic

Dacă vă place să faceți totul electronic, veți putea bineînțeles să vă transferați jurnalul de bord într-o listă „de făcut" existentă în aproape orice program de organizare personală. Adaptați-vă lista „de făcut", dacă aveți posibilitatea de a adăuga coloane, pentru a transforma acest instrument într-unul personal, care vă va fi cu adevărat de ajutor.

Asta mă obligă să amintesc un principiu de bază. Instrumentele dumneavoastră trebuie să fie simple, rapide și fiabile. Rolul lor este de a vă ajuta să vă atingeți mai bine obiectivele. Alegeți ce se potrivește mai bine gusturilor și nevoilor dumneavoastră personale, ca și celor ale persoanelor implicate din jurul dumneavoastră. Nu uitați totuși că orice instrument sau program nu prezintă interes decât dacă este pertinent în privința nevoilor dumneavoastră și face ca sarcinile dumneavoastră să fie mai ușoare.

Dacă nu reușiți să vă deschideți jurnalul de bord dintr-un singur clic atunci când primiți un telefon sau nu puteți tasta pentru că aveți mâna ocupată cu receptorul sau trebuie să vă strâmbați gâtul pentru a putea susține receptorul cu umărul și a vă elibera mâinile ca să tastați, atunci uitați tehnologia și reveniți la hârtie, în orice caz măcar pentru această activitate! De fapt, dacă luarea de notițe este complicată, fie că nu veți nota nimic sau aproape nimic, fie veți reveni la micile bilețele răspândite peste tot pe birou așteptând momentul ipotetic în care vă veți ocupa de ele.

Dacă preferați neapărat electronica, din principiu sau pentru imagine, atunci adoptați-o până la capăt: achiziționați-vă un sistem telefonic care să vă permită să vorbiți fără ajutorul mâinilor, sporiți memoria calculatorului dumneavoastră, alegeți un program simplu și suficient de complet, creați-vă macrocomenzi pentru a putea ajunge cu un singur clic acolo unde trebuie să scrieți. Învățați să tastați la fel de repede cum scrieți, chiar și fără să priviți tastatura. Adoptați tehnica jurnalului de bord electronic și deveniți sistematic.

Buna folosire a telefonului

Sună telefonul.

Primul pas spre îngrijorare. Ce să spunem prima dată, cum să ne prezentăm? Unii răspund așa cum au făcut-o întotdeauna, fără să se gândească la o metodă mai bună sau la una diferită; alții sunt tot timpul stingheriți. Cea mai bună metodă de a proceda este de a observa practicile corespondenților dumneavoastră. Observați ce vă răspund oamenii pe care îi sunați, inspirați-vă și creați-vă propriul mod de a răspunde.

Asiguram un PEP pentru un director general și secretariatul lui, compus din trei asistente de direcție. Instituția era formată din 8 000 de angajați, deci era mare. Chestiunea foarte importantă discutată era: ce trebuiau să răspundă asistentele atunci când preluau apelurile? Prenumele și

numele? Doar prenumele? „Biroul directorului general, dra Y?" „Secretariatul Dlui. X, dra Y?" etc. Asistentele şi directorul erau în unanimitate de acord asupra principiului de omogenitate şi în unanimitate în dezacord asupra formulei de răspuns folosită. După câteva minute de discuţii: „Trebuie să spun cine sunt, altfel e impersonal", „Eu nu vreau să-mi pierd personalitatea", „Trebuie să dăm o imagine DG" etc. – m-am gândit că le va fi foarte greu să se pună de acord în ziua aceea. Le-am întrebat pe asistente dacă sunau des la alte directorate generale. Răspunsul a fost „da". Le-am dat o lună ca să observe cultura locală a directoratelor generale în acest aspect. La vizita următoare, o lună mai târziu, alegerea s-a impus fără dificultate.

Telefonul poate fi un pericol dacă nu aveţi control asupra lui. Puteţi afişa disponibilitate preluând toate apelurile telefonice. Totuşi aveţi grijă ca acestea să fie scurte.

Dacă problema abordată la telefon presupune lungi schimburi de idei pe care nu le doriţi la acel moment, fixaţi o întâlnire telefonică sau fizică la un moment convenabil pentru dumneavoastră (dar nu urgent, firește). Propuneţi interlocutorului dumneavoastră un mesaj de genul: „Cred că această chestiune cere mai multă atenţie şi mi-ar face plăcere să vă pot sta mai mult la dispoziţie. Ce moment v-ar conveni cel mai mult, după-amiază între 15:15 şi 18 sau mâine între 10 şi prânz?" Stabiliţi o întâlnire. Veţi putea astfel să vă reluaţi cursul activităţii şi să nu vă lăsaţi prea mult invadat într-un moment nepotrivit. Interlocutorul dumneavoastră se va simţi respectat, pentru că îi oferiţi disponibilitatea dumneavoastră. Folosiţi-vă sistematic jurnalul de bord atunci când telefonaţi, vă va ajuta memoria. Dacă nu îl aveţi la îndemână, notaţi mental şi înregistraţi mai târziu în el.

Gândiţi-vă să terminaţi conversaţia telefonică printr-un rezumat clar asupra lucrurilor stabilite, a informaţiilor, a planului de acţiune convenit, a ceea ce v-aţi angajat să faceţi şi când, asupra datei, a orei, a locului şi a scopului întâlnirii etc. Profesionalismul dumneavoastră va mai marca astfel puncte suplimentare.

Dacă lăsați un mesaj pe un robot sau unui intermediar, gândiți-vă să vă spuneți clar numele și prenumele (atenție la riscurile omonimiei) și la nevoie, spuneți-le pe litere, amintiți coordonatele dumneavoastră, motivul apelului dumneavoastră, posibilitățile de a vi se da un răspuns sau de a fi sunat înapoi.

Evitați să lăsați doar un prenume, „Sunt Patrick!". Ani întregi am folosit roboți telefonici și de multe ori a trebuit să dau dovadă de perspicacitate auditivă ca să ghicesc de care Patrick sau Valerie putea fi vorba!

Amintiți-vă, de asemenea, că anumiți corespondenți vă cunosc într-un anumit context. Auzind doar numele dumneavoastră poate să nu însemne nimic pentru ei, dacă nu le împrospătați memoria vorbind de contextul datorită căruia vă cunoașteți. Este impresionant numărul persoanelor care lasă mesaje inutilizabile, cum ar fi: „Sunați-l pe Dl. X la numărul de telefon ...". Îmi dau seama de asta mai ales când sunt ocupat mai multe zile la rând la sediul clienților. Îmi ascult mesajele la sfârșitul zilei. Le răspund, dar adesea nu mai este o oră convenabilă pentru a suna oamenii. Cei care îmi lasă un mesaj complet își vor găsi răspunsul când se întorc la birou. Cât despre ceilalți, aș fi putut să le răspund pe robot, pe email sau prin secretare... dacă aș fi știut ce voiau și cum să dau de ei altfel decât prin telefon.

Alegeți un alt mod de comunicare decât telefonul de fiecare dată când acest lucru este posibil. Gândiți-vă că un apel telefonic cauzează sistematic întreruperea uneia sau a mai multor persoane: centralista, secretara și în cele din urmă interlocutorul. *Multe apeluri telefonice ar putea fi înlocuite cu un e-mail, un memo, ceea ce ar aduce mai multe avantaje...* Mesajul scris are avantajul de a vă forța să fiți precis și concis pentru dumneavoastră înșivă și pentru cel care vă va răspunde. Permite un răspuns desincronizat, adică la un moment adecvat pentru interlocutorul dumneavoastră. Și vă ia în general mai puțin timp decât un apel telefonic.

Rezervați telefonul pentru urgențe, pentru discuții ușoare sau pentru lucruri care nu pot fi spuse în scris.

Telefonul mobil poate fi foarte practic, dar poate deveni, de asemenea, un instrument detestat. Trebuie să învățați să trăiți cu el și să-l folosiți.

Câteva sfaturi:

- Dacă întâlnirile dumneavoastră profesionale vă solicită în întregime, închideți-vă telefonul mobil din respect pentru interlocutorul dumneavoastră și pentru a lucra mai eficient.
- Dacă activitatea dumneavoastră profesională vă solicită multă concentrare, nu dați numărul dumneavoastră de mobil. Păstrați-l secret sau încredințați-l cu zgârcenie doar câtorva persoane bine alese care pot avea cu adevărat nevoie să vă contacteze și învățați-i să nu abuzeze de acest cordon ombilical.
- Dacă folosiți telefonul mobil într-un loc public, fiți discret, pe de o parte din politețe pentru persoanele din jur, pe de altă parte din motive de confidențialitate asupra subiectelor pe care le abordați.
- Atunci când sunați pe cineva pe telefonul mobil, fiți scurt. Interlocutorul dumneavoastră se poate afla într-un loc nepotrivit pentru a vă vorbi.
- Telefonul mobil este practic pentru a conveni asupra momentului în care se poate vorbi în liniște.

Cum să folosiți mesageria electronică?

Mesageria electronică devine o adevărată problemă de contra-productivitate pentru mulți: prea multe mesaje, prea multe mesaje nepertinente, prea mult timp alocat mesageriei, urmări neplăcute, neadaptarea modului de comunicare ales... Anumite organizații, conștiente de aceste probleme de stres și productivitate, ne cer în prezent să le învățăm echipele cum să abordeze mai bine folosirea noilor tehnici și cum să facă față

acestei preocupări majore „Cum să adoptăm comportamente eficiente şi productive în lucrul cu noile tehnologii[3]".

Foarte puține organizații se apropie de modelul „biroului fără hârtii". Cu toate acestea, mesageria poate contribui mult la acest lucru, dacă rezistați tentației de a vă printa mesajele. *Printați un mesaj doar dacă* credeți că este în mod deosebit important pentru completarea unui dosar pe hârtie, dacă trebuie să-l dați cuiva să-l citească sau dacă sunteți cu adevărat un refractar al informaticii care îşi dictează răspunsurile secretarei. În caz contrar, tratați mesajele direct de pe monitor. Dacă aveți nevoie să le păstrați, folosiți sistemul de clasare pe care l-am prezentat mai sus.

Pentru a da greutate mesajelor dumneavoastră:

- Abordați un singur subiect pe mesaj;
- Definiți foarte explicit subiectul mesajului dumneavoastră în câmpul prevăzut special pentru acest lucru. Lectura câmpului „Subject / Subiect" ar trebui să indice clar informația sau întrebarea.
- Fiți cât de scurt se poate. Dați totuşi informația necesară pentru ca cel care citeşte să vă poată da un răspuns satisfăcător.
- Primele rânduri ale mesajului dumneavoastră trebuie să conțină miezul informației dumneavoastră (3-5 rânduri maxim). Urmarea mesajului va aduce, eventual, elementele complementare. Gândiți-vă că unii primesc în fiecare săptămână zeci, chiar sute de mesaje; ajutați-i să acorde atenție mesajelor dumneavoastră.
- Răspundeți cu opțiunea „Reply / Răspuns" care permite păstrarea istoricului schimbului electronic de informație pe acest subiect. Este mult mai practic să regăsim discuțiile anterioare folosind bara de derulare a mesajului, decât să căutăm mesajul pe care l-am scris noi.

[3] Pentru mai multe informații asupra soluțiilor care ne permit să fim mai eficienți în privința mesageriei electronice sau în general a instrumentelor tehnologice (Lotus Notes, Outlook, Thunderbird, Groupwise etc) vezi adresa http://www.efficacite.eu/

- Dacă răspundeți la un mesaj cu documente atașate, este bine în general să răspundeți cu „Reply" fără documentele atașate. Economisiți astfel resurse informatice.
- Puneți în „To" doar pe cel care trebuie să răspundă mesajului dumneavoastră. Persoanele cărora le trimiteți „Ca informație" sunt menționate în „Carbon Copy" (în CC).
- Folosiți cu zgârcenie listele de distribuție. Unii abuzează de utilizarea acestor liste. Doar un clic și zeci de persoane primesc mesajul dumneavoastră. Dacă deversați spre 100 de persoane literatura dumneavoastră, fiți conștient că organizația plătește de 100 de ori timpul pe care dumneavoastră îl petreceți pentru a vă citi propriul mesaj, la care se adaugă un eventual timp alocat de fiecare pentru a se întreba ce trebuie să facă cu această informație. Apoi hotărâți dacă informația este atât de necesară pentru aceste 100 de persoane. Există uneori alte metode de a transmite informația. Site-ul Intranet poate permite postarea de informații de care colaboratorii să ia cunoștință atunci când au nevoie. Ce folos poate fi în a împânzi tot sediul unei multinaționale cu vestea că telecomunicațiile cu Azerbaïdjan sau cu Rwanda au fost întrerupte, pentru ca peste o oră să trimiți un alt mesaj tuturor angajaților pentru a informa că telecomunicațiile au fost restabilite. O informație pe site-ul Intranet ar fi de ajuns pentru cei care întâmpină probleme și ar vrea să știe mai mult. Este contra-productiv să deranjezi 400 de persoane de două ori într-o oră pentru o informație atât de puțin pertinentă pentru marea majoritate!
- Atunci când trimiteți mesaje însoțite de documente atașate, doar pentru a transmite o informație, faceți mai degrabă un „copy-paste" al textului. Copiați textul documentului pe care voiați să-l atașați și îl „lipiți" (adăugați) în mesajul electronic. Îi veți ajuta astfel pe corespondenții dumneavoastră să câștige timp: nu mai trebuie să lanseze o aplicație și să deschidă un document. Veți avea, de asemenea, mai multe șanse să fie citit.

Filtrați-vă mesajele:

- Dacă primiți prea multe mesaje care nu vă interesează, folosiți un filtru care va sorta pentru dumneavoastră mesajele pe care le refuzați.
- Cereți să fiți scos din listele de distribuție care vă copleșesc cu informație inutilă.
- Atunci când călătoriți și nu puteți avea dumneavoastră însivă acces la cutia de scrisori, încredințați secretarei sau altei persoane de încredere grija de a verifica în mod constant poșta și de a se ocupa de ea.

Acționați imediat!

Cutiile de scrisori se umplu foarte repede. Dacă păstrați multe mesaje în folderul „Inbox" este ca și cum ați face un teanc mare de documente, ceea ce devine repede greu de digerat. Câteva sfaturi în plus:

- Citiți-vă cu regularitate mesajele, cu o frecvență adecvată, cel puțin o dată pe zi!
- Dezactivați imediat și definitiv bip-ul sonor al mesageriei dumneavoastră, nu vă lăsați distras de fiecare mesaj primit. Puneți alarma în funcțiune doar când așteptați un mesaj deosebit de important și urgent.
- Atunci când citiți un mesaj, răspundeți imediat (înainte de a avea curiozitatea de a-l citi pe următorul!). Așa nu-l veți deschide decât o dată și lucrul va fi făcut.
- Clasați sau distrugeți imediat mesajele citite și la care ați răspuns. Nu mai au ce căuta în cutia de primire (Inbox).
- Folosiți cât mai des posibil coșul de gunoi (Recycle Bin).

Mesageria instantanee: genială sau dezastruoasă?

Genială, dacă dumneavoastră și rețeaua din care faceți parte o folosiți bine. Dezastruoasă, dacă nu ați adoptat încă practicile eficiente.

Există telefon, SMS-uri, mesagerie electronică... și acum mesageria instantanee.

Dacă aveți posibilitatea de a „chatui" sau de a practica „tastabârfa" (adaptare pentru *clavardage*, un termen din Quebec, provenind din asocierea cuvintelor din limba franceză „clavier" = „tastatură" + " bavardage" = „bârfă / flecăreală") sau de a purta discuții pe calculator este datorită unui program de mesagerie instantanee pe care îl aveți instalat (IM pentru Instant Messaging). Aveți deci posibilitatea de a trimite în timp real mesaje scurte scrise unui interlocutor care este și el conectat.

În ceea ce privește marele public, numărul adepților „chat-ului" este imens. În 2006, mai mult de jumătate dintre europeni au folosit mesageria instantanee pentru a comunica cu membrii familiei sau cu prietenii. Mult mai mulți decât în America de Nord și mult mai puțini decât în America de Sud. Aceste niveluri de utilizare cresc foarte repede și nu numai în rândurile tinerilor, seniorii sunt din ce în ce mai mult adepți ai acestui mijloc de schimb de informații în cadrul rețelelor.

Dacă serviciile informatice ale întreprinderilor au luat în considerare după ceva vreme acest fenomen, ele sunt acum foarte preocupate din cauza instalărilor neautorizate, a problemelor de securitate ridicate și de nevoia de armonizare.

Strămoșul mesageriei instantanee la nivel de organizație a fost faimosul protocol IRC (de la Internet Relay Chat) care a apărut în 1988. Strămoșul mesageriei pentru marele public este celebrul ICQ (produs de Mirabilis), apărut în 1996. Acum în marile organizații găsim în general soluții IBM (cu mesageria instantanee securizată „Lotus Sametime", folosită de 60% dintre cele mai mari 100 întreprinderi din lume) și Microsoft („Windows Live Messenger" sau WLM, care îi urmează MSN Messenger-ului).

În alte organizații, ca și în structurile mici, vedem mai ales soluții gratuite și simplu de instalat, cum ar fi istoricul MSN Messenger (lider incontestabil în IM) și de acum foarte celebrul Skype (lider incontestabil al VOIP) și, de asemenea, cu mult rămas în urmă ca număr de utilizatori, AIM de la AOL, Google

Talk, Jabber (un open source), Yahoo Messenger, Wanadoo Livecom etc. Mai există şi servicii foarte specializate, cum ar fi Reuters messaging, care este un serviciu cu plată rezervat utilizatorilor profesionişti. Interoperabilitatea între diferite sisteme oferite înseamnă posibilitatea de a comunica între utilizatorii unei IM sau ai alteia (vezi interoperabilitatea propusă de IM-ul dumneavoastră).

Ce oferă mesageria instantanee?

Ea oferă schimburi imediate de mesaje text, conversaţii vocale sau video în 2 sau chiar mai mulţi, schimburi de fişiere etc. În principiu, un sistem de notificare a prezenţei vă indică dacă membrii listei dumneavoastră de contacte sunt online în acelaşi timp cu dumneavoastră şi dacă sunt disponibili... (fiecare editor are particularităţile sale). Mesageria instantanee este mai rapidă şi mai interactivă decât mesageria electronică; ele se completează, fiecare răspunzând unor nevoi anume.

Recomandări pentru comunicarea „text"

1) *Când trebuie să utilizaţi mesageria instantanee în locul mesageriei electronice?* Folosiţi un text instantaneu atunci când următoarele condiţii sunt îndeplinite simultan:

- Interlocutorul dumneavoastră este conectat;
- Informaţia sau cererea dumneavoastră poate fi exprimată foarte simplu şi foarte concis;
- Textul dumneavoastră nu trebuie păstrat după lectura lui.

În alte cazuri, preferaţi un mesaj electronic.

2) *Când e de preferat un mesaj instantaneu telefonului?* Condiţiile precedente se aplică şi aici.

- Când lucraţi în birou cu mai multe persoane, pentru că folosirea mesageriei instantanee avantajează mediul de lucru în birouri „open space"; de fapt, folosirea lui reduce schimburile vocale şi favorizează liniştea şi concentrarea (nu deranjăm decât persoana vizată).

- Când aveți nevoie de un răspuns rapid din partea colegilor, colaboratorilor, furnizorilor, clienților...
- Când nu aveți decât foarte puțin timp și nu vreți să vă angajați într-o conversație. Cu mesageria instantanee, salvați timp.

3) Învățați-vă să redactați mesaje concise și clare pentru interlocutorul dumneavoastră.
4) Majoritatea programelor permit păstrarea unui istoric al schimburilor dumneavoastră dacă vă configurați această opțiune. Totuși, dacă o discuție cu interlocutorul dumneavoastră vă aduce informații valoroase pe care vreți să le păstrați, vă recomand să faceți – la sfârșitul schimbului – un copy-paste cu informațiile pertinente (într-un document Notes, Word, bloc-notes etc.) și să le clasați apoi la locul potrivit pentru a le regăsi ușor atunci când veți avea nevoie de ele.
5) Atenție la confidențialitate. Evitați să trimiteți elemente confidențiale printr-un mesaj instantaneu, preferați pentru asta un mesaj electronic criptat.
6) Dacă interlocutorul dumneavoastră se anunță cu un status „absent", „nu deranjați", „indisponibil", îi puteți trimite un mesaj text, îl va putea vedea. Dacă interlocutorul dumneavoastră nu este conectat, este mai bine să nu-i trimiteți un mesaj text; riscați ca acesta să nu ajungă la el decât mai târziu (și nu imediat ce se va conecta, așa cum ați putea crede).
7) Dacă interlocutorul dumneavoastră nu vă răspunde la mesajul dumneavoastră text, nu considerați că vă evită, vă respinge sau nu vrea să vă răspundă. Este posibil ca pur și simplu să-și fi deconectat alarmele vizuale și sonore pentru a se concentra sau poate că nu este în fața monitorului în momentul apelului dumneavoastră sau chiar că și-a închis calculatorul fără să verifice mesajele text primite! Fără nicio intenție!

Mesageria instantanee pentru comunicarea vocală. Mesageriile instantanee se substituie telefonului și vă permit să faceți economii substanțiale. Puteți să sunați un interlocutor care se află online și să purtați o conversație vocală la fel ca la telefonul (hands free) la care nu aveți nevoie de folosirea mâinilor.

Sfaturi pentru VOIP (voce via Internet):
1) Aveți delicatețea de a folosi căști dacă împărțiți biroul cu alți colegi.
2) Înainte de a vă „suna" interlocutorul, trimiteți-i un mesaj text pentru a verifica dacă este disponibil sau stabiliți o întâlnire pentru un moment mai potrivit. Este unul din marile avantaje în comparație cu telefonul, puteți astfel alege ușor intervalul de timp cel mai adecvat pentru amândoi.
3) Conectați-vă cu camera web atunci când aveți nevoie să arătați ceva interlocutorului. Este inutil, în principiu, să folosiți comunicarea vizuală doar pentru a vă arăta chipul; experiența arată că este într-adevăr greu să comunici cu privirea îndreptată spre camera web, fără a-ți vedea interlocutorul pe monitor, și de obicei se ajunge la transmiterea unui chip cu privirea în jos!
4) Gândiți-vă, de asemenea, la posibilitatea de a lăsa un mesaj vocal, așa cum ați face pe un robot telefonic, interlocutorul dumneavoastră putând să-l găsească atunci când se reconectează la Internet.

Și mai mult... În funcție de programul dumneavoastră, cu mesageria instantanee puteți, de asemenea, să organizați ședințe telefonice cu mai multe persoane, puteți să vă trimiteți fișiere... În anumite cazuri, puteți trimite o imagine, un sfat de la distanță.

Sfaturi suplimentare

1) dacă aveți numeroase contacte, organizați-le în „Grupuri de contact", acest lucru vă va permite să găsiți mai ușor un interlocutor.
2) Fiți restrictiv în legătură cu numărul dumneavoastră de contacte. Dacă în anumite cazuri este absolut justificat să aveți o rețea mare de contacte, trebuie să recunoașteți că riscați să vă „intoxicați" cu prea multe întreruperi. Devine periculos și contra-productiv să fii prea popular!

3) Contactele dumneavoastră apar sub „pseudonumele" lor, care nu este foarte clar. Uşuraţi-vă viaţa scriind adevăratul prenume şi nume al corespondenţilor dumneavoastră.
4) Alegeţi tipul de alarmă care vi se potriveşte. Fără îndoială nu aveți nevoie să fiţi informat de o fereastră mobilă de fiecare dată când un corespondent se conectează la Internet! Veţi fi prea des deranjat!
5) Învățați să vă protejați!

În anumite momente, este preferabil să dezactivaţi alarmele sonore şi/sau vizuale pentru a vă putea concentra mai bine asupra muncii dumneavoastră. Totuşi, când închideţi calculatorul, gândiţi-vă să verificaţi eventualele mesaje text sau apelurile primite în absenţa dumneavoastră.

Dacă vă daţi seama că, imediat ce vă conectaţi, corespondenții dumneavoastră se aruncă asupra dumneavoastră, nu veți mai fi foarte eficient în munca dumneavoastră, de aceea este important să vă protejați timpul şi concentrarea. Alegeţi atunci să treceți incognito sau să arătaţi indisponibilitate trecătoare, alegând din meniul derulant „status-ul" potrivit. Dacă numărul de întreruperi ocazionale este prea mare, obişnuiți-vă să vă reglați din când în când „status-ul" în funcție de disponibilitatea dumneavoastră. Luați în calcul şi posibilitatea de a bloca anumiți corespondenți care vă invadează inutil.

Se pare că două treimi dintre utilizatorii profesionişti apreciază acest instrument pus la dispoziția lor şi că o treime nu îl agreează! În ce priveşte mesageria instantanee, cel care este întrerupt vede inconvenientul, cel care a trimis solicitarea îi vede avantajul! În mare, e cât se poate de normal: preferăm să nu fim întrerupţi atunci când lucrăm, dar vrem să fim siguri că obţinem imediat răspunsurile pe care le vrem. Iată o dilemă interesantă a vieții profesionale!

Și acum: mesageria mobilă!

Luați-vă mesageria cu dumneavoastră. Veți fi „ultraconectat"! Un asistent electronic personal vă poate aduce mari servicii sau vă poate distruge viața!

Aveți un Pocket PC, un Palm, un Blackberry, un SmartPhone sau orice alt calculator de buzunar. Atunci sunteți fericitul utilizator al unui PDA (altfel spus un asistent electronic personal portabil, adică al unui Personal Digital Assitant).

Și dacă nu aveți așa ceva încă, să știți că un PDA este un mic telefon mobil informatic de buzunar, de genul „totul în unul"! Este dotat cu un monitor tactil activabil cu un stilet și uneori cu o tastatură încorporată cu microtaste. PDA-ul era folosit la început pentru funcționalitățile lui de agendă, de repertoriu de telefon și de bloc-notes. Pe măsură ce tehnologia a progresat, i s-au adăugat din ce în mai multe funcționalități multimedia, cum ar fi dictafonul, cititorul de mp3, de imagini, de video... Și este căptușit din ce în ce mai mult cu numeroase aplicații care permit folosirea resurselor informatice ale organizației. Noile generații de PDA au devenit instrumente de comunicare integrante: mesagerie electronică, mesagerie instatanee, SMS, telefon mobil, acces WEB, navigator GPS... PDA-ul pare să fi spart toate limitele. În afară de conexiunile infraroșu de la început, PDA-ul integrează toate felurile de conexiuni: GSM, GPRS, GPS, UMTS, 3 G, WiFi, Bluetooth... Oriunde ați fi, acesta este aproape ca un birou.

Nu ați regretat niciodată că nu v-ați gândit să luați cu dumneavoastră o informație sau un document? Acum puteți chiar „googla" de la distanță pe calculatorul dumneavoastră dacă ați uitat un fișier! Îl puteți căuta pe calculatorul dumneavoastră chiar când nu îl aveți la dumneavoastră!

Cu un asemenea instrument în mână sau în buzunar, sunteți puternic, rapid, la curent. Sunteți contactabil aproape în permanență, oriunde ați fi, puteți să contactați orice și pe oricine! Sunteți în legătură directă cu sistemul de informație al

organizației dumneavoastră. Sunteți cu „adevărat conectat"! Veți fi înțeles deja că în domeniul PDA se găsește totul, de la instrumente simple până la instrumente foarte sofisticate.

Cu PDA interacțiunea dintre eficiența organizației și cea a colaboratorului este pusă la mare încercare. Un asemenea instrument poate trage înainte sau înapoi productivitatea „nomazilor"!

Foarte frecvent, într-o organizație, începuturile PDA sunt puse pe socoteala indivizilor atrași de noutățile tehnologice sau care au identificat o nevoie foarte mare în acest sens. Apoi departamentele informatice urmează mișcarea, în general datorită cererilor din ce în ce mai presante ale celor de la Help Desk. În ce etapă se află organizația dumneavoastră: absența PDA-urilor, dezorganizare totală (doar soluții individuale disparate), centralizarea (cu un server centralizat), adaptarea (PDA-ul devine o adevărată sursă strategică pentru a-i ajuta pe angajați să fie mai eficienți), integrarea (organizația încearcă să orienteze spre PDA un număr maxim de aplicații pentru a rentabiliza sistemele puse la dispoziție)?

În afară de faptul că trebuie să vă placă într-adevăr jucăria dumneavoastră pentru a avea dispoziția și plăcerea de a-i descoperi multiplele posibilități, trebuie, de asemenea, să vă dezvoltați noi obișnuințe eficiente de lucru adaptate la instrumentul, la munca și la calitatea vieții dumneavoastră.

Chiar dacă aceste noi instrumente sunt minunate din punct de vedere tehnic și din punctul de vedere al teoriei productivității, trebuie totuși să fiți atenți la utilizările greșite! Departamentul de Resurse Umane al unei multinaționale m-a rugat să instruiesc un tânăr manager nu foarte performant și care se afla într-un stadiu de stres avansat. Avea un Blackberry!

Datorită Blackberry-ului său (PDA) și Thinkpad-ului (calculator portabil) era disponibil pentru muncă 24 de ore din 24, 7 zile din 7. Lucrând la nivel internațional, își ținea Blackberry-ul branșat tot timpul. Dacă era sunat în timpul nopții de la sediu (care era cu 9 ore în decalaj orar!), se trezea și

răspundea. În orice moment din zi sau din noapte, își verifica mesajele electronice. Chiar și în cursul unei mese cu prietena lui, își verifica mesajele primite, chiar dacă știa că avea să plătească pentru asta cu privirile fulgerătoare ale iubitei. Jenat de atitudinea ei față de comportamentul lui, obișnuia să-și privească foarte discret micul ecran. Nu se putea abține să nu-și verifice mesajele. Se simțea responsabil pentru munca lui și indispensabil. Dacă nu-și consulta câteva minute ecranul, avea o senzație de lipsă, de angoasă, chiar de culpabilitate, îi era teamă să nu piardă vreo informație. Era un „drogat". Dezvoltase o adevărată dependență. Se simțea într-o stare de urgență permanentă, care îl obliga să reacționeze „dintr-un foc" la orice. Iar anturajul său profesional, știindu-l disponibil, părea să folosească și să abuzeze de această disponibilitate în orice moment. În ciuda acestei disponibilități totale pentru munca lui și a acestei suprainvestiții de sine, din nefericire, el nu reușea să îi mulțumească pe ceilalți.

Am făcut împreună o analiză rapidă a situației și el a convenit că situația lui nu este mulțumitoare, nici din punct de vedere profesional, nici din punct de vedere personal. Am fixat obiective de evoluție și un program de reorganizare. Într-o primă etapă s-a detașat încet, încet de consultarea permanentă a mesageriei electronice pe ThinkPad la birou și și-a stabilit momente precise, adecvate acestui mod de lucru interactiv (prin răspunderea la email). Încurajați de acest prim succes, am putut apoi să abordăm un punct și mai delicat: limitarea prezenței cordonului ombilical doar în rețeaua profesională.

Folosirea Blackberry-ului a devenit obiectul unui adevărat program de reeducare. Puțin câte puțin, a reușit să stabilească anumite limite, închizându-și Blackberry-ul, mai întâi în anumite momente, apoi nopți întregi (fără telefon, fără mesagerie). Încet, încet și-a recuperat serile, apoi weekend-urile și chiar vacanțele. Programul a adus rapid și rezultate. În același timp, a devenit mai calm și se putea concentra mai bine. Munca lui, acum mai bine structurată, s-a desprins de teama de

a rata vreo sarcină. A reușit să adopte o nouă organizare a rețelei de lucru pentru a anticipa mai bine și pentru a limita urgențele.

El reprezenta „generația multitask" dusă la extremă. Punerea la dispoziție a instrumentelor tehnologice geniale fără a avea educația care ar trebui să le însoțească, îl adusese într-o stare catastrofică. Prima dată când l-am întâlnit, nu mă putea privi atunci când îmi vorbea, nu putea termina o explicație, privirea lui era îndreptată foarte frecvent spre unul dintre ecranele pe care le avea cu el. Puterea de atracție a ecranelor era impresionantă. Avea trăsături trase, chipul palid, o expresie obosită, cu ochii „scoși din orbite". Expunerea constantă și fără control la solicitările rețelei sale îl puneau în pericol. Se transformase în „crackberry" (utilizator compulsiv al Blackberry-ului!).

Și putem constata același tip de fenomen la numeroși tineri (și chiar mai puțin tineri!) complet „dependenți" de telefonul lor mobil, de SMS (sau pager), de MP3 player... Sunt mai captivați de comunicarea cu instrumentele lor decât de cea cu persoana care se află înaintea lor.

Adoptați modul de lucru multitask doar când este absolut necesar. Un studiu al unui psiholog și antropolog, Gerard Weinberg, dovedea, încă din 1992, că administrarea în paralel a mai multor proiecte antrenează 40% pierderi de productivitate pentru persoana respectivă! Asta dă de gândit!

Câteva sfaturi pentru a vă administra mai bine viața în compania unui PDA?

Un PDA este ca un tovarăș de viață, așa că trebuie definite câteva reguli de bună funcționare a vieții în comun.

1. Faceți o analiză sumară a nevoilor rețelei dumneavoastră profesionale (frecvență, termen de răspuns...). Alegeți momentele alocate pentru a fi disponibil. Păstrați-vă momente de „închidere" pentru a vă putea concentra mai bine asupra acțiunilor pe care trebuie să le faceți.
2. Faceți un inventar al momentelor potrivite pentru a folosi PDA-ul (în timpul deplasărilor, timpul de așteptare între două

activități, timpul pierdut...). Aveți totuși înțelepciunea de a vă păstra „timpi morți": momente în care să nu faceți nimic, în care să visați, să vă retrageți, să vă odihniți capul ... . Aceşti timpi morți sunt o modalitate de a rămâne „în viață"!

3. Dacă aduceți PDA-ul în viața dumneavoastră privată (dacă permite comunicarea prin telefon şi mesagerie), impuneți-vă reguli clare de disponibilitate sau indisponibilitate.
4. Când ați găsit ritmul care vi se pare potrivit pentru echilibrul dumneavoastră de viață şi de muncă, comunicați principalelor contacte când şi cum pot lua legătura cu dumneavoastră pentru a fi cât mai eficient.
5. Analizați cu atenție orice solicitare care vă vine prin intermediul PDA-ului şi care ar putea fi anticipată în alt fel. Păstrați acest instrument pentru beneficiile lui: dintre care acela că vă ajută să fiți de găsit sau să puteți fi contactat la momentul potrivit pentru elemente importante şi urgente.
6. Abțineți-vă să folosiți PDA-ul dumneavoastră în timpul şedințelor, doar dacă nu aveți nevoie să-l folosiți în mod proactiv (ca să inițiați o cerere care ajută să avanseze o acțiune discutată la şedință).
7. Când sunteți în şedință sau într-o discuție, opriți-vă PDA-ul (sau setați-l pe modul silențios şi scoateți-l din câmpul dumneavoastră vizual).
8. Identificați toate informațiile de care ați putea avea nevoie în cursul deplasărilor dumneavoastră libere (adică fără calculatorul mobil / laptop) şi organizați-vă conținutul PDA-ului şi legăturile de comunicare pentru a dispune de informații pertinente în timpul deplasărilor dumneavoastră.
9. Organizați-vă zile „fără PDA"! Doar pentru a vă asigura că nu dezvoltați o ciber-dependență de tovarăşul dumneavoastră de muncă! Profitați de aceste zile „fără" pentru a vă întâlni cu colegii atunci când aveți nevoie de ei, pentru a vă concentra asupra dosarelor dumneavoastră importante...

Mesageria mobilă, la fel ca telefonia mobilă, vă transformă în „ultra-conectați". Vreți să vă îmbunătățiți productivitatea şi

rapiditatea de răspuns? Da, dar atenție la „tehnostres". Aveți grijă să vă păstrați echilibrul de viață și să mențineți plăcerea celorlați din jur de a fi în compania dumneavoastră!

@ Trucuri Web

Vreți să vă ușurați administrarea mesageriei în timpul deplasărilor

Sunteți într-o delegație și prevedeți o perioadă foarte încărcată, în care nu veți avea mult timp pentru a vă administra mesageria și totuși vreți să fiți sigur că primiți doar mesajele de la anumiți interlocutori sau privind anumite subiecte importante.

Soluție: configurați-vă mesageria astfel încât să redirecționeze spre o altă adresă electronică doar mesajele provenind de la anumite persoane sau mesajele selecționate după anumite cuvinte cheie. Pe celelalte le puteți delega (vezi p. 216-217).

CAPITOLUL 7

CUM SĂ VĂ EVALUAŢI MUNCA ŞI SĂ VĂ PUNEŢI ACTIVITATEA SUB SEMNUL ÎNTREBĂRII?

Orice pilot are anumite instrumente de navigare. Vreţi să vă atingeţi obiectivele, vreţi să progresaţi. Cu instrumentele dumneavoastră de navigare vă veţi organiza mai bine compania, funcţia sau proiectele, veţi controla mai bine propriul cost de producţie şi utilizarea timpului dumneavoastră, veţi asigura mai bine ceea ce constituie fundaţia eficienţei dumneavoastră, urmărind în acelaşi timp cu entuziasm semnele evoluţiei dumneavoastră personale şi ale înaintării în realizarea provocărilor pe care aţi ales să le confruntaţi.

Costul de producţie

Timpul înseamnă bani.
Benjamin Franklin, 1748

Pierderea de timp este printre cele mai costisitoare cheltuieli.
Theocraste (filosof grec din secolul al IV-lea î.Hr)

Atunci când vrem să fim eficienţi este util să ne cunoaştem propriul cost de producţie. Există profesii care îşi cunosc acest cost în măsura în care este vorba de unitatea de facturare (avocaţi, medici, contabili etc.).

Calculul costului dumneavoastră de producţie nu este însă întotdeauna la îndemână. Iată câteva sugestii care vă pot

inspira în evaluarea costului aproximativ pentru o oră, dacă sunteți salariat:

A. cost salarial = salariu brut anual + taxe,
B. cheltuieli implicate de întreținerea personalului (management, resurse umane, contabilitate, curățenie etc.): în jur de o treime din A,
C. locație, echipament, mobile și cheltuieli generale legate de locul de muncă: în jur de o treime din B,
D. numărul de zile de lucru pe an,
E. numărul mediu de zile de absență, de concediu medical...,
F. numărul de zile de concediu,
G. numărul de zile alocate formării profesionale, congreselor...,
H. numărul mediu de zile neproductive (după propria dumneavoastră evaluare!),
I. numărul de ore de lucru pe zi.

Formula care vă dă costul personal aproximativ pe oră va fi:
Cost / oră = (A + B + C): (D – (E + F + G + H)): I)

Dacă vreți să faceți un studiu mai precis, alocați această sarcină serviciului de resurse umane, ei cunosc acest gen de informații.

Dacă lucrați ca independent, calculul aproximativ va implica:

A. produse,
B. cantități,
C. numărul de zile de muncă pe an,
D. numărul de zile de absență, de boală...,
E. numărul de zile de concediu,
F. numărul de zile alocate formării profesionale,
G. numărul mediu de zile neproductive,
H. numărul mediu de ore de muncă pe zi.

Formula care vă dă costul personal
aproximativ pe oră va fi:
Cost / oră= (A– B): (C – (D + E + F + G)): H)

Costul dumneavoastră de producție pe oră vă va permite să descoperiți care este investiția făcută atunci când vă consacrați timpul unei anumite activități. Această conștientizare duce uneori la serioase reconsiderări ale modului de petrecere a timpului cu activități care aduc foarte puțină valoare.

De aceea luați în considerare exemplele date mai sus în această primă parte a cărții privind timpul petrecut pentru căutarea documentelor. Măsurați timpul alocat. Dacă înseamnă 3 ore pe săptămână cheltuite cu căutarea documentelor, înmulțiți aceste trei ore cu costul lor unitar.

- Cât vă costă căutarea documentelor?
- Cât vă costă o scrisoare în comparație cu un mesaj electronic, un mesaj instantaneu în comparație cu poșta clasică sau cu un telefon?
- Cât vă costă o activitate făcută de dumneavoastră în comparație cu aceeași activitate făcută de o persoană căreia ați putea să-i delegați respectiva sarcină?
- Cât vă costă timpul alocat poștei?
- Cât vă costă timpul alocat telefonului?
- Cât vă costă perioadele de întrerupere?
- Cât vă costă mesageria electronică?
- Cât vă costă dezvoltarea unui proiect anume?
- Cât economisiți pe lună atunci când câștigați o oră pe zi?

Cum să vă analizați modul de folosire a timpului?

Întrebările de mai sus asupra costului dumneavoastră de producție v-au lăsat probabil perplecși dacă sunteți printre cei care, în definitiv, nu au nici cea mai vagă idee despre timpul investit în fiecare activitate. În general, timpul alocat ședințelor și întâlnirilor este cel mai ușor de evaluat, este suficient să iei agenda și să le numeri. Dimpotrivă, toate activitățile

fragmentate şi, în general, nenotate în agendă (poşta, mesageria electronică, căutarea documentelor etc.) cer mai multă atenție pentru a putea fi contabilizate.

Analiza unei zile de muncă

Analiza unei zile de muncă poate fi foarte uşor realizată plecând de la planul zilnic, pe care îl completați apoi în timpul zilei. Veți nota în el şi activitățile neplanificate care s-au adăugat (puteți să le notați cu o altă culoare pentru a le distinge mai bine).

Veți putea astfel să completați cu coloane suplimentare (în partea dreaptă a paginii):

Coloana nr. 1: activitate planificată şi executată;

Coloana nr. 2: activitate planificată şi neexecutată;

Coloana nr. 3: activitate neplanificată (= adăugată în timpul zilei) şi executată;

Coloana nr. 4: activitate neplanificată (= adăugată în timpul zilei) şi neexecutată;

Coloana nr. 5: activitate care ar fi putut fi delegată;

Coloana nr. 6: timp petrecut cu activitatea;

Coloana nr. 7: timp câştigat cu această activitate în raport cu norma dumneavoastră.

O creştere în coloana 1 sau 2 vă va permite să vă dați seama dacă vă respectați sau nu planificarea.

O creştere în coloana 3 sau 4 vă va permite să vă dați seama de importanța nerespectării planului dumneavoastră şi poate să luați în considerare un plan care să țină mai mult cont de solicitări sau să luați deciziile în funcție de disponibilitatea dumneavoastră.

O creştere în coloana 5 vă va ajuta să reflectați asupra unei metode de a folosi mai bine posibilitățile de delegare pe care le aveți sau ați putea să le aveți.

Coloana 6 vă va ajuta să vă dați mai bine seama de timpul petrecut cu activitățile.

Coloana 7 vă va indica timpul pe care l-ați câştigat cu activitatea respectivă în raport cu obişnuințele anterioare.

	Descrierea activității	1	2	3	4	5	6	7
7:30								
7:45								
8:00								
8:15								
9:00								
9:15								
9:30								
9:45								
10:00								
10:15								
10:30								
10:45								
11:00								
11:15								
11:30								
11:45								
12:00								
12:15								
12:30								
12:45								
13:00								
13:15								
13:30								
13:45								
14:00								
14:15								
14:30								
14:45								
15:00								
15:15								
15:30								
15:45								
16:00								
16:15								
16:30								
16:45								
17:00								
17:15								
17:30								

Fig. 7: Fişă de planificare zilnică şi de analiză a zilei
(un model vă este pus la dispoziţie pe http://www.efficacite.eu)

Într-o zi, în timpul unei vizite de verificare PEP, un director şi asistenta lui m-au întrebat: „Dle Savoyat, ştiaţi ce înseamnă aceste semne din agendă: S+5, S+10, S+7, S+30 etc?". M-am bâlbâit mirat.

Cu un zâmbet larg ei mi-au explicat misterul: „S înseamnă Savoyat." „Ah...!" spun eu din ce în ce mai mirat. „Adică: Savoyat ne-a făcut să câştigăm 5, 10, 7 sau 30 de minute dintr-o activitate!" Dincolo de gluma pe care ei mi-au făcut-o, am considerat că era un lucru foarte stimulant în demersul lor. Principiile PEP vă ajută să câştigaţi un timp impresionant; şi un mod de a vă încuraja în noile obişnuinţe este de a le marca în minute (sau în ore) câştigate datorită noii maniere de a proceda.

Un formular de acest tip înregistrează activităţile dumneavoastră zilnice, iar cele 6 coloane pot fi completate cu criterii potrivite alese de dumneavoastră.

Analiza timpului alocat unei activităţi

Evaluarea timpului consumat cu o activitate este adesea un lucru foarte delicat. Mulţi nu se gândesc decât la timpul de execuţie.

Totuşi, realizarea unei activităţi cuprinde mai multe momente:

- Timpul de iniţiere;
- Timpul de concepţie şi de organizare mentală;
- Timpul de pregătire a materialului, a informaţiei, a calculatorului...;
- Timpul de execuţie;
- Timpul de autoverificare a propriei munci.

Tabelul precedent vă va ajuta să contabilizaţi toate aceste minute şi să faceţi o evaluare mai corectă a timpului care vă este cu adevărat necesar pentru a duce la bun sfârşit o activitate.

Analiza alocării timpului de lucru

Analiza alocării zilei de lucru vă va ajuta să descoperiți ce faceți cu timpul dumneavoastră.

Pentru o zi, o săptămână sau mai mult, adunați timpul petrecut pentru fiecare dintre responsabilitățile din harta dumneavoastră de responsabilități. Acest total vă va indica bugetul de timp alocat fiecăreia. Veți putea astfel judeca dacă această investiție este justificată în raport cu obiectivele dumneavoastră, cu valoarea adusă de ele, cu competențele dumneavoastră etc. Veți decide plecând de aici asupra a ceea ce vreți să schimbați pe viitor.

În prima coloană notați-vă responsabilitățile. În coloana „Timp efectiv alocat", scrieți timpul pe care îl petreceți pentru fiecare activitate. În a treia coloană notați timpul planificat, iar în ultima coloană, notați „bilanțul de timp" la o dată stabilită.

Responsabilități	Timp efectiv alocat	Timp planificat / Estimare	Bilanțul de timp
	Data	Data	Data

Fig. 8: Tabel de analiză a repartiției timpului în funcție de responsabilități

(un model vă este pus la dispoziție pe http://www.efficacite.eu)

Bilanțul personal

Bilanțul dumneavoastră va cuprinde:

- *Indicatorii de bază pentru activitatea dumneavoastră.* Ei reprezintă prioritățile, obiectivele pe care vreți să le atingeți. Unii dintre ei sunt indicatori deja identificați, alții trebuie descoperiți.

- *Indicatorii corespunzători provocărilor dumneavoastră personale.* Sunteți motivat și vreți să faceți mai mult decât ceea ce este indispensabil. V-ați propus niște provocări de evoluție în privința productivității dumneavoastră, a calității muncii dumneavoastră, a satisfacției personale în legătură cu munca.

Stabiliți-vă propriile tabele de indicatori. Alegeți un obiectiv și indicatorii corespunzători, apoi creați-vă propriul tabel, adaptat la ceea ce vreți și puteți măsura ușor. De exemplu:

Obiectiv: Să răspund la orice solicitare într-un termen de 24 de ore				
Zi	*Nr. de solicitări*	*Nr. repartizat pe 24h*	*Nr. planificate*	*Nr info*
Luni	35	32	3	3
Marți	20	20	0	0
Miercuri	39	38	1	0
Joi	43	37	6	5
Vineri	59	48	3	3

Fig. 9: Exemplu de tabel de indicatori

Coloana 2 „Nr. de solicitări" indică numărul de solicitări apărute pe zi, coloana 3 numărul de solicitări care au fost rezolvate în 24 de ore, coloana 4 numărul de solicitări la care nu s-a răspuns, dar care au fost planificate pentru rezolvare, coloana 5 numărul de solicitări rămase fără răspuns din cauza unei informații necesare în așteptare. Tabelul arată că într-o singură zi (marți) obiectivul planificat a fost îndeplinit în întregime și că luni, miercuri și joi, nu toate solicitările au putut fi tratate, dar sunt sub control. În schimb, vineri, o creștere a numărului de solicitări a arătat că disponibilitatea nu este suficientă și că mai multe cereri au rămas fără răspuns.

Un comerciant ar putea să-și creeze tabelul următor. În câteva săptămâni, el și-ar putea face o idee bună asupra activității sale și a rezultatelor acțiunilor sale.

Săptămâna de la ..... la .....
Număr de apeluri la rece
Număr de întâlniri obținute
Număr de prime întâlniri efectuate
Număr de întâlniri cu scop comercial
Număr de apeluri telefonice cu scop comercial
Număr de afaceri finalizate
Cifră de afaceri semnate
Număr de afaceri prospere
Volum de afaceri prospere

Fig. 10: Exemplu de bilanț săptămânal al unui comerciant

Nu este nevoie să măsurați totul. Experiența a arătat că este stimulant să luați câțiva indicatori, să-i urmăriți o perioadă, după care să alegeți alții. Dacă este util ca anumiți indicatori să fie permanenți pentru a vă permite să aveți repere asupra duratei, folosirea periodică a noilor indicatori vă permite să variați unghiurile de explorare a muncii.

O bună organizare personală înseamnă respect de sine

A vă organiza mai bine în munca personală înseamnă să vă respectați pe dumneavoastră înșivă, să munciți cu mai multă plăcere, cu mai puțin stres și mai puțină oboseală. Înseamnă să avem satisfacția că avem sub control poziția și responsabilitățile noastre. Orele pe care le petrecem la serviciu ne îmbogățesc personal mai mult dacă reușim să ne îmbunătățim eficiența.

A ajunge mai destins acasă sau la activitățile din timpul liber înseamnă să-ți acorzi șansa de a te bucura mai mult de acestea și de a evolua mai ușor în viață. Cercul virtuos se învârte deci în sensul bun, atât în ceea ce privește viața profesională, cât și cea privată.

@ Trucuri Web

Câteva întrebări săptămânale pentru a vă evalua eficiența

@ Cât timp am petrecut săptămâna asta ca să fac cercetări pe WEB? Cu ce rezultate? Cum aș putea să-mi cresc eficiența?

@ Cât timp am petrecut săptămâna asta cu corespondența pe email? Cu ce rezultate? Cum aș putea să-mi cresc eficiența?

@ Ce am făcut săptămâna asta ca să-mi îmbunătățesc cunoștințele despre instrumentele Internet? Cât timp am alocat acestui lucru? Ce voi face săptămâna viitoare pentru a-mi îmbunătăți cunoștințele și cât timp voi consacra acestui aspect?

⚠ Capcane de evitat

- Să deschideți și să citiți un mesaj electronic fără să-l rezolvați corespunzător imediat
- Să lucrați la o masă acoperită de hârtii și dosare
- Să nu puneți la loc un dosar imediat după ce l-ați folosit
- Să lăsați pe mai târziu ce nu vă place, vi pare enervant sau puțin interesant
- Să uitați că timpul dumneavoastră de lucru are un cost și că acest cost nu corespunde doar salariului dumneavoastră net, ci salariului dumneavoastră înmulțit cu 3! Având grijă să evitați această capcană, veți fi critic înainte de a vă lăsa absorbit de activități care aduc puțină valoare.

Rezumatul primei părți

SECRETELE EFICIENȚEI PERSONALE

Pentru a fi mai eficient, adoptați rapid câteva dintre obișnuințele eficiente:

- Faceți totul imediat;
- Dacă nu puteți face imediat, planificați imediat și informați-i pe cei implicați;
- Păstrați pe masa de lucru doar ceea ce vă este necesar pentru moment (toate celelalte sunt aranjate la locul lor);
- Când primiți un document, hotărâți imediat unde vreți să-l plasați pentru a-l regăsi cu ușurință și puneți-l acolo imediat;
- Stabiliți-vă obiectivele imediat;
- Faceți-vă planurile de acțiune imediat;
- Planificați-vă săptămâna următoare înainte de a pleca în weekend;
- Planificați-vă ziua următoare înainte de a pleca de la birou;
- Evaluați-vă în fiecare zi până când obișnuințele vor fi integrate în modul dumneavoastră de lucru.

PARTEA II

SECRETELE EFICIENŢEI COLECTIVE

Obiectivele Părţii II

- **Să identificaţi cele mai bune practici ale unei organizaţii colective eficiente**
- **Să ştiţi să stabiliţi şi să menţineţi direcţia de acţiune**
- **Să planificaţi mai bine în grup**
- **Să organizaţi mai bine sistemele organizaţionale**
- **Să îmbunătăţiţi procesele**
- **Să comunicaţi mai bine în echipă**
- **Să conduceţi mai bine o echipă**
- **Să dezvoltaţi o echipă performantă în care să vă facă plăcere să lucraţi**
- **Să câştigaţi timp şi să vă placă mai mult munca dumneavoastră**

PÂNZA DE PĂIANJEN A „EFICIENȚEI COLECTIVE"

Această pânză de păianjen este formată din douăsprezece fire care pornesc din centru spre periferie. Fiecare fir reprezintă una din forțele echipei dumneavoastră. Evaluați fiecare dintre aceste forțe pe o axă. 0, la centru, înseamnă o capacitate existentă, 7 reprezintă nota maximă. Între cele două, vă veți putea nuanța aprecierea.

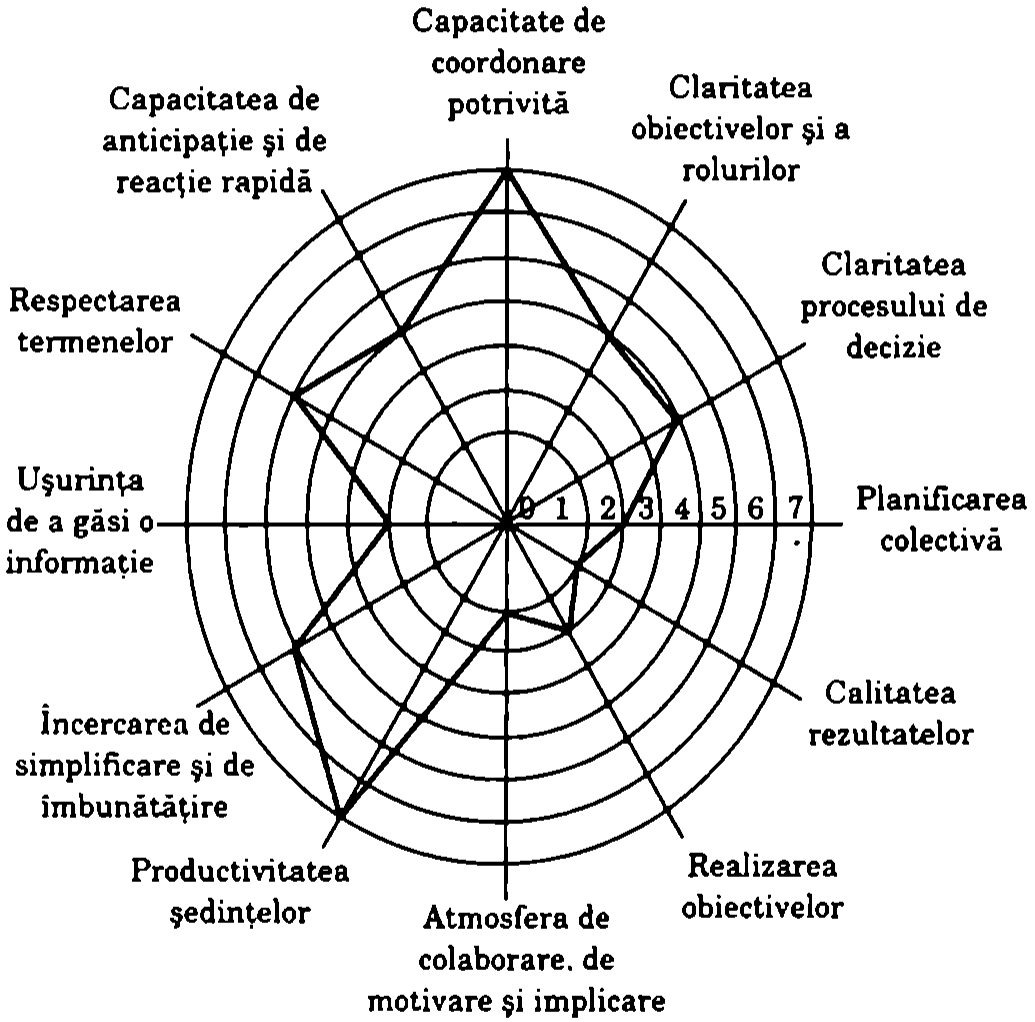
Capacitate de coordonare potrivită
Claritatea obiectivelor şi a rolurilor
Claritatea procesului de decizie
Planificarea colectivă
Calitatea rezultatelor
Realizarea obiectivelor
Atmosfera de colaborare, de motivare şi implicare
Productivitatea şedinţelor
Încercarea de simplificare şi de îmbunătăţire
Uşurinţa de a găsi o informaţie
Respectarea termenelor
Capacitatea de anticipaţie şi de reacţie rapidă
0 1 2 3 4 5 6 7

Fig. 11: Pânza de păianjen a evaluării echipei dumneavoastră

Reuniți diferitele evaluări și veți obține o reprezentare vizuală a performanței echipei dumneavoastră. O pânză de păianjen îngustă arată că aveți multe forțe care trebuie dezvoltate. O pânză de păianjen largă și întinsă indică un nivel bun de eficiență pe care îl mai puteți încă spori.

Există multe alte aspecte care contribuie la eficiența unei echipe. De aceea completați-vă pânza eficienței adăugând toate caracteristicile care vi se par pertinente în aprecierea echipei dumneavoastră.

Puterea echipei

Puteți să fiți foarte bine organizați și, în ciuda acestui lucru, foarte puțin eficient. Nu sunteți singur pe lume. Lucrați în cadrul unei organizații, al unei echipe. Eficiența dumneavoastră personală poate beneficia de efectul multiplicator al unei echipe eficiente sau, dimpotrivă, poate fi limitată dacă aveți un anturaj rău în munca dumneavoastră.

Noțiunea de echipă este de acum înainte plasată chiar în miezul organizației. Nu mai este apreciată performanța individului, ci cea a echipei. Aceasta trebuie să fie puternică și flexibilă pentru a putea profita de oportunitățile care i se oferă. În prezent totul se mișcă foarte repede. Echipele eficiente știu să se comprime, să se lărgească, să se recompună, să se diversifice, să lucreze în rețea, să abandoneze un proiect, să accepte cu entuziasm o nouă provocare, să învețe împreună, să promoveze cele mai bune practici.

Toate acestea într-un mediu intern și extern aflat în mișcare și instabil, care este în același timp familial și multicultural... Nu mai există un lider dominant, ci o coordonare în comun.

Este important să știți ce direcție urmează vasul pe care vă aflați, care este locul dumneavoastră în echipajul acestuia, care este cel al coechipierilor dumneavoastră și cum puteți fi un membru activ care stimulează eficiența colectivă.

CAPITOLUL 1

CUM DEFINIŢI ŞI MENŢINEŢI DIRECŢIA?

Când o echipă de persoane eficiente trag în aceeaşi direcţie, este cu atât mai avantajos.
Ayrton Senna

A stabili o direcţie permite stabilirea sensului de acţiune al unei organizaţii, al echipelor şi al indivizilor. Se crede de obicei că viziunea şi reflecţia strategică sunt rezervate vârfurilor ierarhice.

De fapt, a stabili o direcţie este una din responsabilităţile care se impun la toate nivelurile de management: la nivelul fiecărei echipe şi al fiecărui individ. A avea o viziune şi o linie strategică este un atu indispensabil pentru ca organizaţia şi toate părţile ei componente să ştie încotro merg, spre ce să-şi canalizeze energia şi cum să se organizeze.

Viziunea şi reflecţia strategică trebuie să fie simplu de comunicat şi de înţeles pentru a putea canaliza toate forţele prezentului organizaţiei spre viitorul prefigurat.

Consultanţii ITA din Marea Britanie au dezvoltat două modele de organizaţii: cele a căror viziune este deficientă şi cele care au o viziune reală.

Organizaţia fără viziune

Să vedem mai întâi ce se întâmplă într-un număr prea mare de organizaţii în care lipsa de viziune este evidentă.

Figura 12 ilustrează acest model. Direcția lipsește la toate nivelurile. Viziunea este absentă sau este slab comunicată. Strategia va fi deci prost definită, chiar ignorată de management. Planul de afaceri anual se rezumă la un ansamblu de obiective exclusiv financiare. Proiectele se ciocnesc între ele din cauza unei proaste coordonări și a unei planificări deficiente. Fiecare dintre ele adaugă propria confuzie și sarcini suplimentare. Mini-proiectele zilnice sunt de asemenea orientate în toate direcțiile, sau nu au nici o direcție, sau sunt prost definite, sau chiar nu sunt pertinente în raport cu scopurile principale. Acest model antrenează o risipă de resurse care condamnă organizația fie la stagnare, fie la moarte, cu excepția situației în care are șansa să fie suportată de o piață permisivă.

Fig. 12: Organizația fără viziune suficientă sau cu o viziune rău transmisă

Fiecare parte pleacă în altă direcție și energia se dispersează în loc să susțină viziunea (© Ron Hopkins)

Organizația cu viziune

Acest al doilea model (Figura 13) ar fi modelul ideal după cele mai multe școli de management. O organizație are un minimum de viziune, din care decurge strategia. Aceasta din urmă este detaliată într-un plan anual de afaceri care induce elementele operaționale și instrumentele de măsură. Acest plan conține activitățile majore și metodele: adică proiectele.

Angajații contribuie direct la realizarea acestor proiecte, punând în aplicare numeroasele mini-proiecte.

Strategia nu mai trebuie să fie un mister. Aceasta se va realiza cu atât mai mult cu cât angajații o cunosc și se recunosc mai bine în ea, putând astfel să contribuie cu entuziasmul și acordul lor.

Vedem în figura 13 că toate forțele strategice și operaționale ale organizației sunt puse în serviciul viziunii generale. Coordonarea permite un maxim de eficiență.

Fig. 13: Organizația cu viziune. Toate forțele merg în aceeași direcție. (© Ron Hopkins)

Definirea direcției

Pentru a menține o organizație sau o echipă într-o fază de dezvoltare, trebuie luată în calcul o dublă evoluție:

- Evoluția formei (strategie, structură organizațională, sisteme de gestiune etc.),
- Evoluția conținutului (valori, factori de motivare, implicarea personalului, autodisciplină etc.).

Prea des la ora actuală, ne grăbim să gândim în termeni de piață, economie de costuri, fuziune, reproiectare etc. și uităm că organizația este făcută dintr-o formă și un conținut. Schimbarea formei va afecta conținutul și viceversa. Cele două trebuie gândite împreună. Reflecția strategică ne va conduce la reevaluarea simultană a formei și conținutului.

Tabelul următor (Figura 14) prezintă un model care poate să vă ajute să vă fixați și să mențineți o direcție.

Etapa 1
Definirea unei viziuni globale care conturează un viitor ideal de realizat.
Etapa 2
Evidențierea stării actuale a organizației (în interior, punctele forte și punctele slabe; în exterior, șansele și riscurile).
Etapa 3
Definirea rădăcinilor culturale (valori și misiune).
Etapa 4
Definirea obiectivelor generale (ambiții, reguli ale jocului, metafora organizatorică).
Etapa 5
Formularea obiectivelor STAR-PEP.
Etapa 6
Studierea diferitelor opțiuni strategice.
Etapa 7
Alegerea uneia sau mai multor strategii
Etapa 8
Alcătuirea planurilor strategice.
Etapa 9
Alcătuirea planurilor de acțiune operaționale.

Fig. 14: Cele 9 etape în definirea unei inițiative

Etapa 1. Viziunea dă sens, inspiră, motivează. Ea anulează diferențele. Dacă este rezultatul unui consens și dacă este clară și vizibilă pentru toți, șansele de a fi un element motor cresc. Viziunea este în primul rând globală. Ea indică un viitor ideal de atins. Ea poate fi chiar și un slogan. Viziunea va fi precizată prin etapele 3 și 4.
Exemple: „Produse mai bune pentru o viață mai bună." (DuPont de Nemours), „Satisfacția totală a clientului" etc.

Etapa 2. Starea actuală este o analiză a situației prezente *hic et nunc*. Aceasta vă permite să evidențiați:

- Situația internă: puncte tari și slăbiciuni (finanțe, resurse umane, cultură, competențe, motivație, marketing, structură, capacitate de inovare, capacitate de producție, capacitate comercială etc.);
- Situația externă: oportunități și amenințări (tendințe economice, particularități politice, legislative sau de reglementare, tendințe demografice, schimbări sociale și culturale, concurență, subcontractări, piețe și nișe etc.).

Etapa 3. Rădăcinile culturale ale organizației fac parte din conținut. Ele constituie o sursă de putere importantă dacă sunt sănătoase și respectate. Este vorba aici mai ales de credințele importante cum ar fi respectul față de angajați, satisfacția clientului, calitatea produselor, contribuția la dezvoltarea țesutului social, respectul față de mediu etc. Acest aspect al valorilor este atât de puternic încât multe companii mari plasează în formularea misiunii lor cuvinte purtătoare de sens și cu forță de coagulare / atracție ca: „A sluji, a respecta...".

Etapa 4. Obiectivele generale vor fi ambițiile antrenante ale organizației: „a fi liderul mondial în domeniul ...", „a fi printre primii trei actori naționali în domeniul ...", „a crea tehnologii inovatoare în privința softului de rețea", „a crea mașini comandate electronic pilotate cu ajutorul vocii"...

Regulile jocului vor preciza felul în care va fi poziționat fiecare actor. De exemplu: calitate înainte de toate, fără întârzieri, reducerea costurilor, acordul asupra participării active, prioritate acordată obținerii satisfacției clientului...

Metafora organizatoare. Viziunea și strategia nu vor avea un impact puternic decât dacă sunt comunicate. Cea mai bună metodă de a avea impact asupra grupurilor umane este de a folosi imagini puternice. Limbajul transmite credințele și viziunea noastră asupra lumii, uneori chiar involuntar. De aceea trebuie cu atât mai mult alese cele mai potrivite metafore. Să vedem câteva exemple de metafore organizatorice des folosite, în mod conștient sau nu.

- „Lumea organizației înseamnă război." Valorile vor fi pe de o parte respectul față de ierarhie, obediența, iar pe de altă parte atacul împotriva oricărui dușman. Nu te poți încrede în nimeni.
- „Organizația, o mare familie." Valorile vor fi de protecție a angajaților, de creștere. Toți trebuie să se iubească. Cel mai important lucru este educația și solidaritatea.
- „Viața în organizație este o competiție". Valorile vor fi viteza și rezistența. Scopul este de a câștiga și de a evita să pierzi. Timpul este limitat.
- „Organizația este o școală a vieții." În 1996, departamentul de resurse umane al unui lanț de hoteluri Novotel își prezenta organizația astfel: „O școală de viață, școala Novotel: înveți, evoluezi, te faci plăcut, te dezvolți."

Sau: „organizația este un echipaj", „organizația este o orchestră", „organizația este o echipă de fotbal"...

Etapa 5. Formularea obiectivelor urmând formula STAR-PEP (pag 50) va permite intrarea în detalii:

- S pentru Specific
- T pentru Timp
- A pentru Adaos de valoare
- R pentru Realist

Formularea obiectivelor va permite trecerea de la viziunea globală şi motivantă la imagini concrete, la rezultate măsurabile care trebuie atinse. De exemplu:

- Creşterea producţiei cu 10% până la 31 decembrie;
- Instalarea unui soft de reţea în tot departamentul înainte de 31 decembrie;
- Fiecare angajat să aibă 30 de ore de formare profesională anul viitor;
- Pentru a fi printre primii 3 actori naţionali în 5 ani, instalarea unei sucursale în fiecare regiune în 2 ani.

Pentru ca forţele organizaţiei să rămână grupate, e nevoie de maxim trei obiective privilegiate. Aceste obiective trebuie să fie majore şi să permită evoluţii semnificative. Ele trebuie, de asemenea, să fie uşor de înţeles.

Etapa 6. Dezvoltarea mai multor opţiuni strategice. Acestea vor forţa creativitatea şi vor permite crearea de strategii de rezervă pentru cazul în care datele majore vor fi modificate.

Opţiunile strategice vor propune mai multe căi de atingere a obiectivelor. Ele vor ţine cont de conţinutul şi de forma organizaţiei (în sensul precizat anterior) ca şi de elementele mediului. Vor permite stabilirea structurii potrivite a organizaţiei şi a căilor de comunicare între echipe. Vor fi suficient de precise pentru a inspira planurile strategice şi planurile operaţionale.

Strategia este tradiţional definită, după formula lui Wright, ca ansamblu al „planurilor de conducere pentru a obţine rezultate coerente cu misiunile şi obiectivele organizaţiei." După Mintzberg, Lampel şi Ahlstand, strategia se poate gândi ca un plan de avansare, ca un model care dă coerenţă, ca un tip de poziţionare pe piaţă, ca o perspectivă asupra viitorului definită în funcţie de spiritul organizaţiei, ca un scenariu capcană pentru un concurent...

Etapa 7. Evaluarea opţiunilor strategice şi decizia. Printre diferitele opţiuni strategice care au fost propuse de

echipe sau de conducere, vor fi unele care prezintă mai multe avantaje ca celelalte (analiza avantajelor în comparație cu inconvenientele). Elementele apărute în etapa 2 (starea actuală) și în etapa 3 (rădăcinile culturale) vă vor ajuta să apreciați. În principiu, singurele reținute vor fi opțiunile strategice care dau cele mai multe garanții de realizare la timp a obiectivelor schițate și la cel mai bun cost.

Etapa 8. Realizarea planurilor strategice. Pentru ca o opțiune strategică să poată fi pusă în acțiune și tradusă în rezultate, planul său strategic va trebui să fie detaliat. Acesta va servi ca document de referință pentru diferitele echipe implicate.

Planul strategic va include elemente financiare, de marketing, de resurse umane, de resurse de produse sau de servicii, de calitate etc.

Etapa 9. Realizarea planurilor operaționale este o sarcină care trebuie îndeplinită de fiecare echipă. Acestea vor fi programele, proiectele și mini-proiectele realizate la diferite niveluri. Fiecare echipă va traduce obiectivele și planurile strategice în obiective ale echipei și în planuri operaționale, astfel încât rezultatele să fie atinse și diferitele faze de dezvoltare ale organizației să rămână sincronizate unele cu celelalte.

Cu cât echipele vor fi implicate mai repede în construirea viziunii, a obiectivelor și a strategiei, cu atât mai bune vor fi planurile operaționale și realizarea lor.

Comunicarea viziunii și a strategiei este în mod deosebit determinantă. Nu este vorba doar de a transmite informație, ci mai mult, de a transmite un entuziasm și o stare de spirit, care să dea viață unui model dinamic. În timpul activităților mele în cadrul organizațiilor, văd prea des planurile dormind pe vreo etajeră sau în vreun sertar. Se află acolo doar din principiu, când ar putea fi o sursă de inspirație, de dinamizare și de control pentru toate proiectele și procedurile dezvoltate în echipe.

A stabili direcția unei echipe

Fiecare echipă își stabilește obiectivele și planul operațional pe baza viziunii și a strategiei organizaționale. Ea își aduce contribuția dând un răspuns care permite organizației să păstreze o viziune și o strategie dinamică, ținând cont de realitățile interne și externe aflate necontenit în mișcare.

De aceea există o mișcare dublă: fiecare echipă este inspirată de ansamblul organizației și inspiră la rândul ei organizația. Echipa este ca o celulă a corpului, care primește instrucțiuni și informații, oferind la rândul ei informație pentru o mai bună coordonare și o mai bună adaptare la condițiile care se prezintă.

Repartiția responsabilităților

Așa cum am văzut și în secțiunea precedentă cu referire la individ, harta responsabilităților echipei se stabilește în funcție de rolul ei în organizație.

Fiecare responsabilitate determină obiective.

Fiecare responsabilitate este atribuită unuia sau mai multor membri ai echipei, în funcție de competențe, experiență, de proiectele la care lucrează. La fel ca într-o echipă sportivă, chiar dacă toată lumea este responsabilă de ansamblu, fiecare responsabilitate este totuși alocată unui membru în special.

Pentru a-și stabili responsabilitățile, echipa va trebui să-și stabilească mai întâi obiectivele (vezi p. 152), planurile de acțiune (vezi p. 181) și procesele (vezi p. 181). Acestea sunt tot atâtea decizii care trebuie luate.

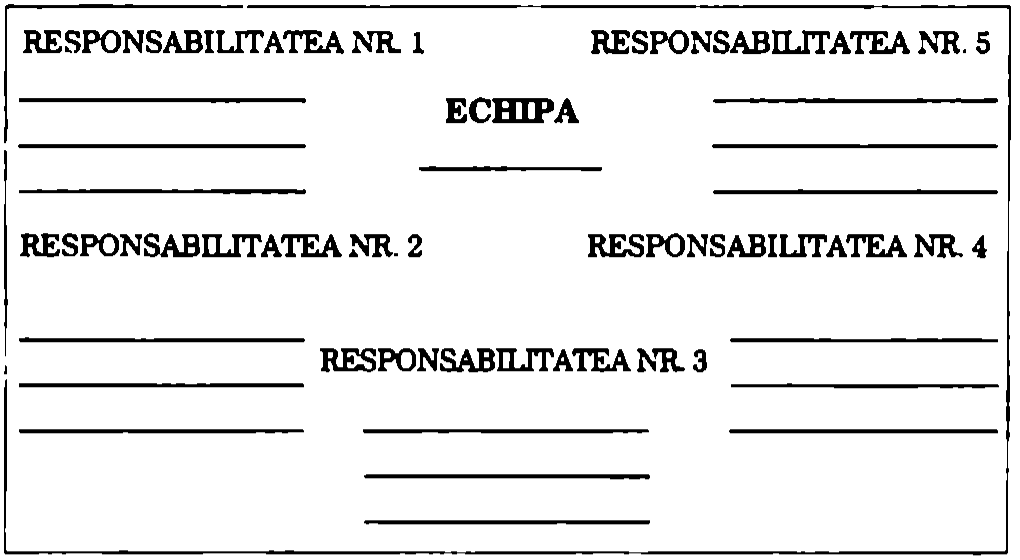

Fig. 15: Model de hartă a responsabilităților echipei
Completați-o. Examinați care sunt membrii echipei alocați pentru fiecare responsabilitate, care sunt obiectivele și care este timpul investit fiecărei responsabilități.

Luați deciziile imediat

Sunt atât de multe afaceri și acțiuni încetinite din cauza amânărilor continue! Respingerea deciziilor este un obicei al nehotărâților, adică al celor care nu au o viziune puternică, o strategie clară, obiective precise. Uneori un individ sau un manager, alteori întreaga echipă sau chiar o organizație nu știu pur și simplu să decidă!

În multe organizații incapacitatea de a decide este o adevărată boală. De fapt:

- 80% din decizii, adică marea majoritate, ar putea fi luate imediat. *Atunci decideți imediat!*
- 10% din solicitări sunt prost adresate și trebuie returnate celui care le-a făcut sau transmise persoanei potrivite. *Nicio decizie!*
- 10% din decizii sunt prea importante pentru a fi luate imediat. Au nevoie de un timp de maturizare. Decideți atunci când v-ați hotărât. *Maturizați-vă decizia!*

Vânzătorii au o mare experiență în ceea ce privește incapacitatea interlocutorilor de a se hotărî. Aceștia sunt cei care cresc cheltuielile vânzătorilor nepricepuți! Dar sunt unii care au devenit adevărați experți în a da ajutor la luarea unei decizii!

Nu este suficient să iei o decizie imediat pentru ca ea să fie și una bună. Rapiditatea se dobândește prin experiență în luarea de decizii. Învățați să luați decizii. Reușita dumneavoastră depinde de capacitatea de a decide singur sau în echipă.

Dacă echipa dumneavoastră este blocată în privința unei decizii, oprirea tergiversărilor și trecerea la acțiune vă va permite să luați decizia. Calculați numărul de ore petrecute cu tergiversări, înmulțiți-l cu costul pe oră al colaboratorilor implicați și veți cunoaște costul unor amânări inutile în procesul decizional al echipei.

Pentru a decide mai ușor, adoptați următoarele 3 principii care vă vor ușura sarcina:

- În fața unei solicitări, decideți imediat.
- Dacă nu puteți decide, identificați elementele care vă lipsesc și acționați imediat sau planificați-vă acțiunea imediat (faceți un plan de acțiune dacă e nevoie). Planificați mai ales data de luare a decizii (în dosarul cu termene sau în agendă).
- Dacă nu puteți decide imediat, informați-vă interlocutorul asupra datei la care îi veți comunica decizia și ce veți face pentru a o lua. Interlocutorul dumneavoastră vă va aprecia claritatea. Profitați de prezența lui pentru a obține informațiile de care ați putea avea nevoie.

Câteva sfaturi suplimentare:

- Când sunteți puși în situația de a decide, amintiți-vă că în cea mai mare parte a cazurilor este indicat să reformulați cererea astfel încât să o înțelegeți. Acest lucru vă permite să vă asigurați că ați înțeles-o bine și să

evitați să porniți pe o pistă greșită. În cazul în care nu înțelegeți prima formulare, reformularea vă va ajuta. Uneori ea vă va oferi, de asemenea, și fracțiunile de secundă necesare pentru a reflecta la răspunsul dumneavoastră.

- Dacă cererea nu este clară și vă nedumerește, rugați interlocutorul să vă prezinte care sunt nevoile lui și să vă propună soluții. Acest tip de întrebări îl forțează pe interlocutor să-și exprime punctul de vedere și vă poate ajuta să înaintați mai repede.
- Dacă sunteți blocat de teama că ați putea greși, să știți că este greu, chiar imposibil, să ajungi la perfecțiune. În multe situații cel mai important lucru nu este decizia, ci eficiența urmărilor deciziei și capacitatea de a se adapta de-a lungul dezvoltării. Decideți, planificați, acționați și ajustați.
- Dacă sunteți manager, gândiți-vă că rolul dumneavoastră nu este de a distribui soluții. Misiunea dumneavoastră este de a-i ajuta pe membrii echipei să fie mai autonomi în rezolvarea problemelor lor. Atunci când un colaborator vine cu o problemă pentru care vă cere să luați o decizie, obișnuiți-vă să-l invitați să se gândească și el, cerându-i să precizeze situația și opțiunile posibile, apoi rugați-l să analizeze aceste opțiuni și să o aleagă pe cea mai bună. Veți vedea atunci că ei au multe idei pertinente pentru că sunt mai aproape de problemă decât dumneavoastră. Și vor rezolva din ce în ce mai bine problemele pe care le întâlnesc. Curând veți avea mai puține cereri și veți putea consacra mai mult timp altor subiecte. Colaboratorii dumneavoastră vor avea, datorită dumneavoastră, mai multă satisfacție și responsabilitate în munca lor.
- Luarea unei decizii înseamnă confruntarea cu două situații posibile, care cer fiecare o secvență mintală diferită:

- „decizia simplă" în care se face în minte o comparație între caracteristicile identificate și criteriile prestabilite într-un context sigur;
- „decizia în necunoscut" în care mintea este confruntată cu multiple elemente dificil de controlat și trece la identificarea unor criterii ale obiectivelor și riscurilor înainte de a le compara cu caracteristicile soluției sau soluțiilor posibile.

Pentru a lua o decizie, mai ales dacă decizia trebuie luată în grup, amintiți-vă aceste câteva întrebări pe care este util să vi le puneți:

1. Știți de ce informații aveți nevoie pentru a lua decizia corectă?
2. Aveți toate informațiile necesare pentru a lua decizia corectă? Și dacă nu le aveți, știți unde să le găsiți?
3. Care sunt riscurile în cazul în care decizia luată se va dovedi greșită?
4. Decizia trebuie luată în echipă pentru a asigura reușita acțiunii care va urma?
5. Dacă echipa este cea care trebuie să ia decizia, informația necesară îi este disponibilă, cunoaște obiectivele și rezultatele așteptate? A mai luat echipa decizii colective asemănătoare care să fi fost soldate cu succes?

Dacă aveți dubii asupra unei decizii care trebuie luată sau dacă vreți să vă implicați echipa în argumentarea unei decizii, folosiți un forum electronic pentru a-i solicita părerea (vezi p. 270). Forumul este mai potrivit decât mesageria: discuțiile sunt grupate după subiectul respectiv, oricine putând reacționa la răspunsurile unui sau altuia. Veți fi adesea surprins de părerile pertinente și neașteptate care pot apărea. Creativitatea dumneavoastră va spori datorită echipei, iar deciziile vor fi fără îndoială mai bine argumentate.

În anumite softuri de comunicare, cum ar fi Outlook sau Notes, veți găsi, de asemenea, funcții de votare, care vă permit să solicitați părerea persoanelor implicate.

„O problemă fără soluție este o problemă greșit pusă" spunea Albert Einstein. *Pentru a ști să luați sau să ajutați să fie luate decizii*, folosiți metoda în 6 etape preconizată de Dr. Thomas Gordon în cartea sa *Lideri eficienți*[4]:

Etapa 1: Care sunt nevoile? Sau care este problema? Pentru a analiza mai bine problema, folosiți formula bine cunoscută a CCCUCD (Cine? Ce? Când? Unde? Cum? De ce?). O nevoie sau o problemă care apare în această etapă va trebui tradusă din nou în obiective (vezi p. 152-153)
Etapa 2: Care sunt opțiunile posibile (brainstorming fără evaluare)?
Etapa 3: Care sunt avantajele și beneficiile, inconvenientele și riscurile fiecărei opțiuni?
Etapa 4: Ce opțiune trebuie reținută?
Etapa 5: Cum poate fi pusă în aplicare (faceți planul de acțiune: CCCUCD)?
Etapa 6: Ce rezultate și ce nivel de satisfacție va aduce această decizie și planul său de acțiune?

Acum sunteți pregătit să luați decizii mult mai repede, ceea ce va accelera sarcinile unora sau altora din jurul dumneavoastră. Și nu uitați: în 80% din cazuri, trebuie să luați deciziile imediat.

Cum să sporiți eficiența echipei dumneavoastră

Faceți diferența dintre un grup și o echipă? Un grup este un ansamblu de indivizi. O echipă este un ansamblu de indivizi care au un scop comun, iar între ei există anumite legături.

Psihologul Kurt Lewin a pus în evidență cele două tipuri de forțe care încheagă o echipă:

- Forțele de coeziune (acestea sunt liantul echipei);
- Forțele de evoluție / progres (care o fac să avanseze în aceeași direcție).

[4] Thomas Gordon, Leaders efficaces / Lideri eficienți, Éditions Le Jour.

Forțele de progres sunt animate de direcția dată echipei. Am vorbit despre această direcție mai sus, în contextul misiunii, strategiei și obiectivelor.

Forțele de coeziune au nevoie de valori comune, de respect din partea indivizilor, de recunoaștere din partea celorlalți, de o stare de bine în cadrul echipei...

Plecând de la aceste indicații, puteți deja identifica ce ar putea fi îmbunătățit în echipa dumneavoastră. Rețineți că, pentru a funcționa bine, toată echipa are nevoie de un minimum de adeziune la scopurile sale și de căldură umană.

Softurile de rețea pot permite dezvoltarea mai rapidă a muncii în echipă, mergând exact spre esențial. Acesta constituie deci un suport pentru forțele de evoluție.

Dar trebuie să avem grijă, ființele umane au, de asemenea, o dimensiune afectivă și forțele de coeziune se vor hrăni din aceasta. Uneori e nevoie de foarte puțin pentru a satisface această dimensiune. Când m-am alăturat grupului ITA, am apreciat micul „mulțumesc" care îmi revenea, scris pe marginea unui fax pe care îl trimisesem sau primit ca răspuns la un email. Era ceva nou pentru mine. Interlocutorii mei de până atunci nu mă obișnuiseră cu acest fel de mică plăcere. Am folosit la rândul meu acești mici „mulțumesc" și mi-am dat seama că acest cuvânt „magic", cum le spunem copiilor, avea întotdeauna efecte mari asupra adulților! Aduce recunoașterea și stima de care avem cu toții nevoie.

Softul de rețea trebuie, de asemenea, să inventeze modalități sociale de a înlocui întâlnirile informale din jurul automatului de cafea, din lift sau de lângă copiator...

Care este gradul de maturitate al unei echipe?

O echipă cunoaște patru stadii de dezvoltare[5]: constituirea, cutremurul de pământ, normalizarea, performanța (vezi figurile 16 și 17).

[5] Tuckman, B.: „Secvența de dezvoltare în grupurile mici", Buletinul Psihologic, nr. 63.

STADIU	RELAȚII ÎN CADRUL ECHIPEI	ACTIVITATE
1 Constituire	Anxietate și dependență față de responsabil	Descoperirea unei noi situații și orientarea
2 Remaniere	Frustrare și conflict	Organizarea, contestarea regulilor și concentrarea pe ce nu merge
3 Normalizare	Încercarea de a închega și mulțumi membrii, sentiment de apartenență	Deschidere și schimburi. Căutarea unui consens asupra obiectivelor, a definiției rolurilor și a procesului.
4 Producție	Maturitate și independență	Orientarea spre soluții, grupul devine într-adevăr productiv ca echipă.

Fig. 16: Cele 4 stadii de dezvoltare ale unei echipe

În ce stadiu se află echipa dumneavoastră?

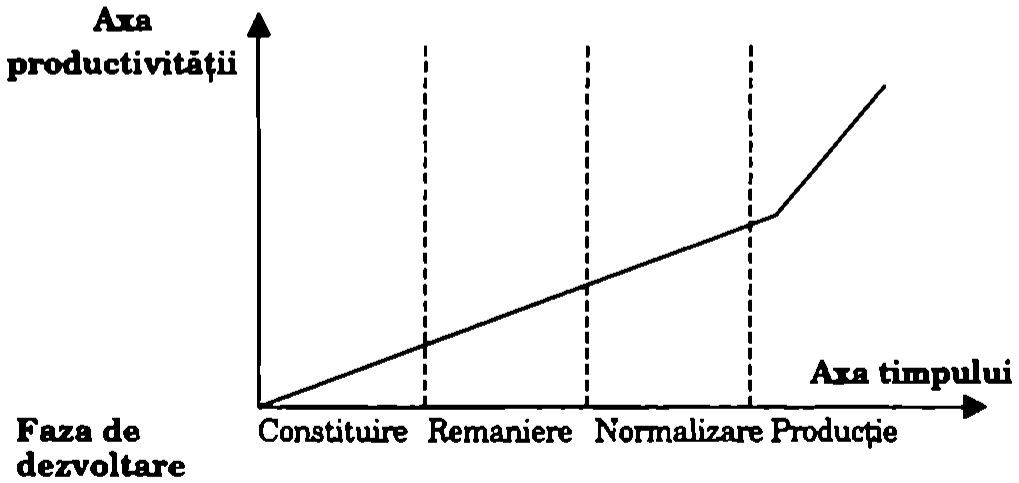

Fig. 17: Curba productivității în funcție de stadiile de dezvoltare ale unei echipe

Care este cea mai bună structură pentru o echipă?

Structurile unei echipe de lucru au o influență importantă asupra nivelului de performanță al acesteia și asupra gradului de satisfacție a membrilor săi. Cercetări importante[6] au fost făcute pentru a releva impactul structurii asupra diferitelor grupuri care lucrează la sarcini asemănătoare. Mai multe grupuri, având organizări diferite, au trebuit să realizeze aceeași sarcină.

Structura în stea este centralizată. Totul trece printr-o persoană centrală. Structura este eficientă în ceea ce privește timpul necesar pentru a rezolva problemele. Totuși ea generează și erori. Ucenicia și autocorecția sunt slabe în această structură. Persoana centrală este foarte activă și are un sentiment de satisfacție. Se simte importantă. Persoanele periferice sunt mai puțin implicate și mai puțin mulțumite. Este fără îndoială modelul cel mai prezent printre echipele de lucru.

În general lucrurile se complică puțin atunci când persoanele periferice reprezintă ele însele puncte de contact cu alte persoane și mai periferice. Ele aduc în felul acesta transformări mesajelor, erori și omisiuni. Ne aflăm în fața modelului cel mai răspândit în organizații. Cel mai adesea, steaua va lua forma unei piramide ierarhice.

Structura în cerc. Nu există un personaj pivot în centru. Fiecare membru al grupului este pe o poziție egală cu ceilalți. Acest model necesită un mare număr de mesaje transmise și produce o cantitate mai mare de erori. Este mai puțin performant. Și este o structură puțin utilizată.

Structura fără structură. Comunicarea pleacă în toate sensurile. Și este încetinită din această cauză. Totuși, sistemul

[6] Bavelas A.: „Tipare de comunicare în grupurile orientate spre îndeplinirea responsabilităților", Jurnalul Americii social acustice; Leavitt, H.: „Câteva efecte ale unor tipare de comunicare asupra performanței grupului", Jurnalul anormalului și socialului

este mai sigur pentru că se autoreglează. Toată lumea participă în mod activ. Satisfacția este mai mare, deși structura dă uneori impresia de dezordine.

Această structură fără structură poate evolua spre o funcționare în rețea. Vedem în viața de zi cu zi că acest model este interesant doar pentru unitățile mici. Dacă unitatea crește, ea este repede absorbită.

Apariția softului de rețea dă totuși un răspuns foarte pertinent structurii neorganizate: informația este accesibilă tuturor, oricine poate să reacționeze la mesajele oricui și poate chiar să reacționeze la reacțiile unora sau altora. Comunicarea devine în mod deosebit deschisă și rapidă. Softul în rețea, prin accelerarea și organizarea circulației informațiilor, va permite acestui model să dea dovadă de o mare eficiență. Învățarea, autocorecția, sentimentul de satisfacție se dezvoltă. Performanța crește.

⚠ Capcane de evitat

- Să uitați să dați o direcție clară și o structură care să permită fiecăruia să-și utilizeze calitățile în cele mai bune condiții.
- Să nu luați o decizie imediat. Lipsa de decizie este unul dintre cei mai mari poluatori ai vieții unei organizații, creează păreri de rău și rătăciri care ar putea fi evitate.
- Să vă gândiți doar la productivitate și la termene, adică să uitați că o echipă este compusă din indivizi cu nevoi umane.

CAPITOLUL 2

CUM SĂ ADMINISTRAŢI EFICIENT INFORMAŢIA ÎN ECHIPĂ

Împărţiţi carnetele de adrese

Cred că cei care lucrează singuri sunt foarte rari: fără relaţii cu colegii, fără clienţi, fără furnizori, fără reţea.... Iar la baza oricărui proiect de îmbunătăţire a eficienţei personale există un element vital şi simplu: carnetul de adrese, instrumentul de legătură cu reţeaua noastră profesională. Dacă este electronic, este un instrument viu şi economic; pe suport de hârtie, se dovedeşte costisitor şi învechit foarte repede.

Agendele electronice cele mai simple conţin în general şi un carnet de adrese. Atunci când carnetele electronice de adrese sunt comune, ele sunt mai complete, mai rapid actualizate, completate cu informaţii colectate de fiecare în parte. Dispuneţi deci de date mai actualizate. Soluţia Trace (vezi p. 292) vă oferă un carneţel de adrese colectiv sau individual foarte performant. Acesta poate fi referinţa dumneavoastră peste tot. Vă va transmite adresele direct în câmpurile prevăzute de mesageria dumneavoastră electronică, la faxul dumneavoastră sau chiar pe o scrisoare fără ca dumneavoastră să fiţi nevoit să o copiaţi sau să o scrieţi pe fişierele dumneavoastră. Veţi câştiga timp şi va fi mult mai uşor. Veţi putea avea un carnet de adrese colectiv sau carnete personale oferite spre consultare celorlalţi.

Nu uitaţi că aceste carnete electronice vă lasă mereu posibilitatea să vă faceţi un carnet personal de adrese sau să păstraţi anumite secţiuni personale.

Clasificarea dosarelor colective

Plecați de la principiul că dosarele folosite de anumiți membri ai echipei, trebuie să fie cu atât mai aproape de aceştia cu cât frecvența cu care ei le folosesc este mai mare.

Dacă un dosar este folosit de mai multe persoane, soluția ideală este de a-l plasa într-un loc uşor accesibil acestor persoane.

Fiți creativ pentru a vă uşura viața. Bernard OHL, consultant şi manager la ITA Franța, a descoperit că două persoane din serviciul de personal, care lucrau în același spațiu, dar separate de un dulap, aveau o problemă cu accesul la dosarele lor. Ele foloseau aceleași dosare şi erau nevoite să se deranjeze foarte des una pe cealaltă. Creativ, el şi-a imaginat un corp de mobilier cu dosare suspendate, care să aibă două deschideri (în față şi în spate) şi etichete care au fost plasate pe cele două părți ale fiecărui dosar suspendat. Şah mat. Aceste două persoane au acum acces la aceleași dosare, având-le pe toate la îndemână.

Într-o organizație nu există dosar care să nu aibă legătură cu responsabilitățile acesteia. În consecință, dosarele trebuie să fie organizate şi clasate în funcție de echipa de lucru, mai mult decât în funcție de individ. Rezultă că fiecare trebuie să întrețină dosarele de care răspunde astfel încât orice coleg să poată găsi cu uşurință în el informațiile de care ar avea nevoie. Unii consideră dosarele la care lucrează ca documente personale; din experiență, ştiu că acest sentiment de proprietate este rareori justificat. În majoritatea cazurilor, confidențialitatea este împărțită la nivelul echipei. Clasarea dosarelor în funcție de echipe, mai degrabă decât în funcție de individ, defineşte munca în echipă ca fiind referința. Un alt avantaj: în cazul absenței titularului dosarului, un răspuns poate fi asigurat mult mai uşor de către un coleg.

Pentru clasificările colective, folosiți tot logica de la nivel individual:

- Dosare în curs de procesare, accesibile imediat actorilor principali;

- Dosare de referință, accesibile persoanelor implicate;
- Dosarele de arhivă, în exteriorul birourilor.

O echipă specializată într-un domeniu va avea responsabilitatea păstrării documentelor respective. Astfel, dacă cineva caută documente referitoare la marketing, serviciul marketing trebuie să i le poată da. Este inutil deci ca o altă echipă să copieze dosarele echipei de marketing, doar dacă nu există un alt motiv special de a face acest lucru. La nivelul echipei dumneavoastră, verificați dacă ați dat dispozițiile necesare pentru a fi în serviciul organizației și a putea furniza informațiile și documentele care țin de responsabilitățile echipei dumneavoastră.

Atunci când membrii unui grup lucrează împreună, individualitățile au chef să se exprime. În materie de clasificare, preferați o anumită rigoare fanteziilor sau nonșalanțelor individuale. Adoptați regulile unei conduite bune în echipă:

- Orice dosar împrumutat trebuie să poată fi localizat imediat. Dacă toată echipa lucrează în același loc, este ușor, în principiu, să regăsești lucrurile. Dar dacă locațiile sunt numeroase, rugați-i pe cei care împrumută ceva să pună o fișă cu numele lor și data de împrumut în locul dosarului împrumutat.
- Orice dosar împrumutat este repus la locul lui cât de repede posibil. Acest lucru va însemna timp câștigat pentru colegi.
- Planul de clasificare este ușor accesibil tuturor (este disponibil pe server sau în softul de rețea).
- Adoptați o convenție pentru a vă ușura căutările, cu clasificări făcute în funcție de clienți, furnizori etc. Puteți reține normele editate de AFNOR: clasificarea se face după un cuvânt cheie și acest cuvânt este indiscutabil ușor de identificat de către toate persoanele care folosesc aceste norme.

Iată cum trebuie să faceți:

1) Nu se ia în considerare niciun articol, niciun adjectiv.
2) Primul substantiv propriu întâlnit este cuvântul cheie.

3) În lipsa unui substantiv propriu se alege primul substantiv comun. Totuşi nu se iau în considerare substantivele comune nespecifice de genul „societate" şi „companie". Veţi avea de fapt prea multe dosare cu acelaşi început de titlu.
4) Pentru numele străine, primul cuvânt determină ierarhia alfabetică (chiar dacă acest cuvânt este un articol)
5) Etichetele dosarelor trebuie să desemneze foarte clar conţinutul lor.
6) Dosarele cu inele trebuie să aibă, pe cotorul exterior, un rezumat clar al conţinutului lor, iar pe interior, prima pagină trebuie să conţină un inventar al secţiunilor şi al conţinutului.
7) Orice dosar deschis trebuie actualizat (documentele învechite sunt aruncate, restructurate dacă e nevoie...).
8) Sunt convenite datele exacte la care se verifică periodic starea dosarelor (pentru a arunca dosarele devenite inutile, pentru a arhiva unele, pentru a împărţi dosarele care devin prea voluminoase, pentru a restabili ordinea etc.)
9) Trebuie desemnaţi responsabili cu clasarea dosarelor.

Un "plan de clasificare" ar putea arăta în felul·următor:

Ce?	Cine?	Unde?	Cum?	Sub ce formă?	Pentru cât timp?
Document clasat în funcţie de responsabilitate	Responsabilul sau serviciul respectiv	Locul de clasare, adresa	Metoda de clasare (în funcţie de harta responsabilităţilor, alfabetică, cronologică, tematică, numerică etc)	Metoda de clasare (biblioraf-turi, clasoare, cutii etc.)	Durata de păstrare a tipului respectiv de document

Fig 18: Model de plan de clasificare

Faceți curățenie printre dosarele colective. Aruncați fără reținere orice document inutil. Identificați dublurile: de exemplu, este foarte frecvent ca mai multe persoane care aparțin aceleiași echipe să claseze fiecare în parte documentele de la ședințele la care participă împreună; o singură dată ar fi absolut suficient, fiecare putând să-și facă o copie proprie a documentului la care lucrează.

Organizațiile încurajează din ce în ce mai mult conservarea electronică a documentelor. Adoptați aceleași principii de identificare și de clasare și în acest domeniu. Astfel, va fi mai ușor pentru toți să regăsească orice document, pentru că va fi folosită aceeași logică.

Cum să avem documente utile și pertinente

Echipa dumneavoastră s-a debarasat de documentele inutile sau care prezentau foarte puțin interes. Dosarele au fost curățate și sunt clasate astfel încât pot fi ușor regăsite. Aveți acum mai mult spațiu.

Este timpul ca toată echipa să se gândească la toate informațiile de care are nevoie pentru a fi mai eficientă. Inițiați o acțiune de cercetare pentru a identifica informațiile pertinente pentru serviciul dumneavoastră, unde sunt ele disponibile, în ce fel le veți folosi...

Se pot distinge două categorii de informații importante pentru îmbunătățirea eficienței dumneavoastră:

- Informațiile operaționale: sunt informațiile cu privire la activitățile de care sunteți responsabili. De cele mai multe ori sunt informații venind de la echipă, de la organizație, de la furnizori, de la clienți etc.
- Informațiile strategice: sunt legate de sectorul vostru de activitate economică, de mediul socio-economico-politic, de funcția dumneavoastră etc. și pot avea o influență asupra activității dumneavoastră. Ele pot fi, de asemenea, o sursă de inspirație, de comparație, de viziune strategică...

De fiecare dată când puteți, alegeți suportul electronic și nu suportul hârtie. Circulația informației între membrii echipei va fi astfel ușurată.

Citiți. Dacă vreți să fiți la curent cu actualitatea în domeniile care vă interesează, veți avea de citit.

Sfatul nr. 1: Rezervați-vă timp pentru citit. Nu are importanță dacă sunt doar 10 minute sau 30 de minute pe zi, păstrați-vă un moment de lectură pentru a vă informa și a vă detașa puțin. Încurajați-vă colegii să facă la fel.

Sfatul nr. 2: Instalați-vă o tăviță „de citit", în care să puneți tot ce primiți și nu puteți citi imediat. Dar dacă nu v-ați rezervat timp de citit, această tăviță nu va servi la nimic, pentru că informația se va aduna și veți fi descurajat foarte repede.

Sfatul nr. 3: De fiecare dată când citiți, stabiliți-vă un obiectiv de lectură și întrebați-vă cum o să folosiți cel puțin unul dintre elementele pe care le-ați citit. Lectura dumneavoastră va fi mult mai dinamică și mai profitabilă.

Sfatul nr. 4: Învățați să citiți mai întâi repede și să survolați un text, ca să știți când merită efortul să citiți mai aprofundat. Veți câștiga timp.

Învățați să ascultați. Dacă vreți să fiți la curent, nu trebuie numai să citiți, ci și să ascultați. A asculta este una dintre cele mai bune surse de informație. Trebuie să identificați pe cine să ascultați, unde, când și de ce. A asculta poate fi, de asemenea, o activitate delegată sau care poate fi în parte distribuită.

Un manager care fusese mutat într-o altă locație și-a dat seama că multe din informațiile valoroase de care avea nevoie nu îi mai parveneau din cauza distanței. Unul dintre asistenții lui fusese mutat împreună cu el. A hotărât atunci să-l trimită definitiv înapoi și i-a cerut să-și decaleze orarul de lucru astfel încât să înceapă programul mai târziu dimineața pentru a putea fi prezent în companie, în jurul automatului de băuturi, între orele 18 și 20. Pentru că numeroși colaboratori se întâlneau acolo la sfârșitul zilei pentru discuții informale! Și în fiecare zi,

asistentul lui îi făcea un raport telefonic asupra noutăților interesante despre proiectele în pregătire, despre evoluția organizației....

Învățați să vă creați rețeaua de relații pentru a avea informațiile de valoare la timp. În sânul echipei, împărțiți-vă contactele care trebuie menținute.

Capitalizați cunoștințele la nivel de grup

O organizație sau o echipă trăiește pe o linie temporală care pleacă din trecut spre viitor.

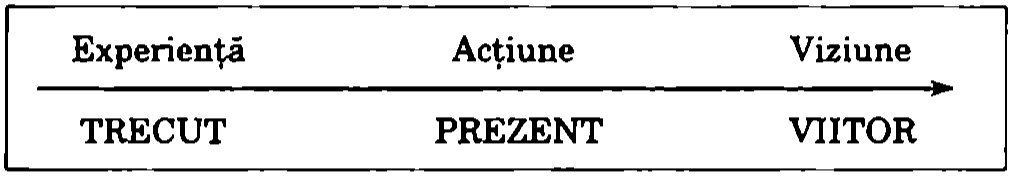

Fig. 19: Capitalizarea cunoștințelor înseamnă a concepe ținând cont de evoluția temporală

Pentru a face față ritmului foarte rapid al actualizării informației, în prezent o echipă trebuie să se integreze într-o organizație care învață, unde se știe că tot ce este obținut este provizoriu.

- Echipa profită de experiențele făcute și de cunoștințele acumulate de ea însăși, de persoanele care au constituit-o înainte, de colegii din alte departamente ale organizației, de alte companii (furnizori, clienți, concurenți...), de societate în general etc.
- Echipa își însușește și refolosește această bogată experiență pentru a-și coordona acțiunile zilnice și pentru a genera la rândul ei noi informații.
- Echipa adună, stochează, organizează informațiile reutilizabile în funcție de viziunea asupra viitorului și a diferitelor drumuri care îi vor permite să avanseze spre această viziune.

De aceea, pentru orice grup de lucru care vrea să progreseze, este în primul rând important să organizeze căutări pentru informațiile utile, să caute experiențe practice din care să învețe și accesul la cunoștințe din exterior. Apoi grupul trebuie să-și structureze aceste cunoștințe și accesul la ele.

Unul dintre atuurile managerului actual este capacitatea de a găsi foarte repede informația pertinentă într-o cantitate din ce în ce mai mare de informații nepertinente, mai degrabă decât aceea de a avea acces la un volum mare de informații.

Câteva sfaturi în vederea acestei organizări:

- Toate cunoștințele trebuie organizate așa cum am văzut în cazul dosarelor de referință. Aveți grijă ca aceste informații să fie organizate nu doar în cazul unei persoane, ci pentru întreaga echipă sau pentru toate echipele. De fapt, dacă această persoană ar părăsi echipa, ar apărea atunci riscul ca aceste documente să nu mai poată fi folosite.
- Păstrați procedurile sau informațiile care, chiar vechi, pot fi încă prețioase în anumite situații. Un important fabricant de material informatic medical își înnoia foarte repede gama de produse, ținând pasul cu inovațiile tehnologice din spitale. Când am pus în aplicare un Program de Eficiență Personalizată în cadrul serviciului lui de urmărire a vânzărilor cu sediul la Geneva, am întâlnit un inginer care avea în spate o carieră foarte lungă în cadrul acestei companii. Își păstrase numeroase manuale și tot felul de documentație tehnică și de softuri pentru aparaturi pe care compania nu le mai fabrica de foarte mult timp. În acest caz particular, era un mare noroc pentru unii dintre clienții lui. Pentru că, dacă spitalele din Europa occidentală își înnoiau foarte repede instrumentarul, nu aceeași era situația în țările mai puțin dezvoltate, unde longevitatea unei aparaturi era susținută cât mai mult timp posibil. Datorită arhivelor lui, compania lui putea oferi încă numeroase soluții acestor clienți mai puțin privilegiați.

- Anumite secrete ale meseriei descoperite de o echipă sau de unul dintre membrii acesteia trebuie inventariate şi documentate astfel încât să poată fi folosite din nou şi de către o altă persoană. Acordaţi-vă timp pentru a observa în mod deosebit lucrurile făcute bine într-o anumită situaţie excepţională sau obişnuită şi încercaţi să-i faceţi şi pe alţii să le reproducă. Adunaţi şi documentaţi aceste experienţe care se numesc „practici recomandate" şi actualizaţi-le mereu (vezi Idea Central, p. 300). Într-o fabrică de hârtie, era o maşină care nu mai producea hârtie la standardele de calitate cerute. Tehnicienii au încercat să remedieze această problemă, a fost chemat în ajutor serviciul de întreţinere, chiar şi fabricantul; nimic n-a fost de ajutor, problema persistă. Atunci, un muncitor care lucra la o maşină alăturată le-a explicat că acest gen de problemă mai apăruse şi unul dintre colegi, acum pensionat, ştia să o rezolve. Patronul a telefonat fostului angajat care a acceptat să vină. Pensionarul a pornit maşinăria, a băgat capul înăuntru şi a reglat-o .... după ureche. Maşina a început să funcţioneze corect. Acest gen de experienţă este foarte preţios. Nu se găseşte în manuale şi, în cazul acestei fabrici, se pensionase odată cu muncitorul acela! Păcat că nu fusese transmisă celorlalţi angajaţi! În acelaşi fel, într-un birou, anumite persoane descoperă şmecherii pentru a putea lucra mai uşor. Împărtăşiţi aceste trucuri, modelaţi-vă după sistemele de excelenţă ale altora şi îmbunătăţiţi-le, apoi împărtăşiţi-le la rândul dumneavoastră... Aceasta este bucla excelenţei!
- Organizaţi-vă la maximum informaţia pe site-ul Intranet. Încurajaţi-vă colaboratorii să-şi îmbogăţească referinţele sau legăturile spre alte site-uri Web care conţin cunoştinţe interesante.
- Organizaţi-vă accesul la Internet, la cataloagele şi motoarele de căutare, datorită cărora puteţi, prin doar câteva clicuri de mouse, să ajungeţi la o cantitate

fenomenală de cunoștințe. Cele mai bune motoare de căutare sunt ușor de găsit. Totuși, mi-am dat seama că multe persoane nu cunosc regulile elementare de căutare (consultați instrucțiunile de folosire ale motorului de căutare preferat). Stocurile de informații sunt atât de mari, încât o căutare poate prinde în plasă mii de pești, din care o mare parte nu prezintă interes.

Iată câteva date generale care trebuie cunoscute pentru a folosi un motor de căutare:

- Când căutați plecând de la un singur cuvânt: e simplu, scrieți-l.
- Dacă vreți să fiți mai precis, cu o expresie compusă din mai multe cuvinte: tastați expresia punând-o între ghilimele sau punând o liniuță între cuvinte.
- Dacă vreți să rafinați rezultatul cerând căutarea unor documente identificate prin mai multe cuvinte cheie: adăugați semnul „+" (plus) înainte de fiecare cuvânt cheie. Într-o căutare pe Google, semnul + este inutil; un spațiu între cele două cuvinte căutate este de ajuns; totuși, pentru a forța includerea cuvintelor așa numite „vide" (un, o, cu, .com etc) puneți înaintea acestui cuvânt vid un + precedat la rândul lui de un spațiu.
- Dacă vreți să eliminați documentele care conțin un cuvânt cheie: folosiți semnul „-" (minus) înaintea cuvântului care trebuie evitat în căutare.
- Dacă vreți să căutați după un cuvânt care ar putea apărea în diferite variante (plural, adjectiv, adverb, verb conjugat), folosiți asteriscul adăugat la sfârșitul radicalului cuvântului. Acest asterisc va fi „joker-ul" pentru cele 5 caractere de la sfârșitul cuvântului și vor fi căutate toate cuvintele corespunzătoare acestui radical. Dar aveți grijă, pe Google nu este posibilă această grupare; google nu caută decât caracterele scrise de dumneavoastră în câmpul respectiv.

- Dacă vreți să căutați două cuvinte sau expresii care ar trebui să fie în aceeași frază: folosiți semnul „;" (punct și virgulă) între cele două.
- De obicei, motoarele de căutare nu țin cont de „semnele" literei: adică accentele, majusculele și alte semne diacritice (sedilă, umlaut...).
- Încurajați-vă colaboratorii și colegii să intre pe diferite rețele de informații. Branșați diferitele sectoare și niveluri ale organizației dumneavoastră la surse variate de informație (rețele informale, rețele stabilite, reviste, știri...). Aceste surse de informații vor încuraja accesul la informații neconvenționale. O mai bună cunoaștere a ultimelor tendințe vă va ajuta să vă poziționați și să fiți în topul domeniului dumneavoastră de activitate.

Toate sursele de cunoaștere sunt vectori de vitalizare a organizației. Căutați informația, creați-o, organizați-o, faceți-o accesibilă.

Sortați informația

Informația, pertinentă sau nu, va continua să vină: poșta va continua să livreze scrisorile, faxul să imprime pe hârtie, mesageria electronică va deveni din ce în ce mai aglomerată. Utilul și inutilul sunt amestecate.

Există patru modalități de a tria informația:

1. Prima modalitate constă în a privi cum se adună teancurile fără să faceți nimic. De fapt, cel interesat reține doar ceea ce i se pare interesant și neglijează restul. Este un mod foarte ineficient de a lucra. Teancurile cresc, întârzierile se acumulează și, încet, încet, devine foarte greu să te orientezi în imensele cantități de documente nesortate.
2. A doua modalitate este un pic mai eficientă. Faceți imediat și duceți până la capăt ceea ce puteți face. Luați primul document: îl rezolvați sau îl aruncați, îl clasați

sau îl transmiteți mai departe... Apoi continuați la fel cu următorul. Astfel nu există nici o acumulare.

3. A treia modalitate constă în a distribui sarcina de triere în echipă. De exemplu, o echipă ar putea repartiza membrilor lectura anumitor reviste sau rapoarte, fiecare având responsabilitatea de a identifica ceea ce îi poate interesa și pe ceilalți; astfel, un număr mare de informații pertinente vor putea fi repede accesibile fiecăruia.
   Un alt exemplu: asistenta unui manager ar putea alege tot ceea ce este interesant pentru domeniul ei, comunicând managerului doar ceea ce îi revine în mod special. Câștigă astfel amândoi timp.
4. Printre scrisorile care ajung la dumneavoastră, se găsesc numeroase documente de tot felul, absolut inutile pentru responsabilitățile și obiectivele dumneavoastră. Le puteți arunca imediat; dar ar ați putea face ceva și mai bun. Invitați expeditorul să nu vă mai trimită acel tip de informații sau să le adreseze altei persoane mai interesate, sau chiar rugați să fiți șters din lista respectivă de distribuție. O ploaie de mailuri vine atât din exteriorul, cât și din interiorul organizației. Unii colaboratori nu au nicio regulă de bună conviețuire în ce privește mesageria lor electronică și abuzează cu bună știință de listele de distribuție. De fiecare dată când cereți să fiți șters dintr-o listă de distribuție, câștigați un timp prețios.

Viteza cu care circulă informația, volumul de informații și accesul la acestea sunt esențiale și permit îmbunătățirea productivității.

Cu toate acestea, trebuie să fim cu băgare de seamă. Dacă mai multă informație are un impact real asupra creșterii productivității, există un prag dincolo de care curba productivității începe să scadă. Creșterea informației tinde să dăuneze informației pertinente, cantitatea dăunează calității utilizării.

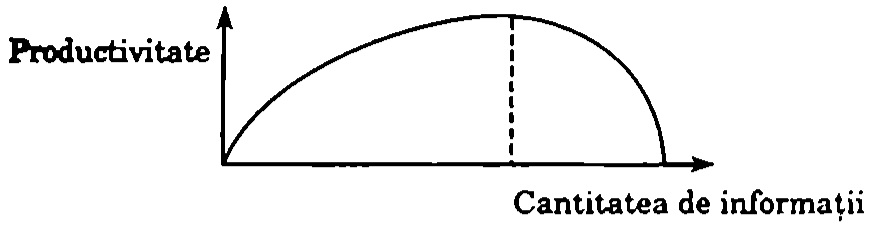

Fig. 20: Pragul de saturare a informației dincolo de care productivitatea scade

Mesageria electronică poate deveni o adevărată problemă atunci când individul nu mai reuşeşte să administreze volumul de informații care îi parvin. Mesageria electronică este un sistem „push"/„cu împingere" în care informația este împinsă spre destinatar, acesta fiind constrâns să facă ceva cu ea (să o trateze, claseze sau distrugă). Pentru a reduce un volum mare de informații, unele informații trebuie trecute în sistemul de „pull"/„tragere": adică sunt clasate, iar cel interesat le va căuta atunci când va avea nevoie de ele.

Fluxul de documente

Documentele au de urmat anumite trasee pentru a face informația să circule. Dintre toate documentele care circulă, cea mai mare parte au drumurile stabilite dinainte. Dacă nu se face o evaluare sistematică a fluxului de documente, pot apărea incoerențe surprinzătoare. Unele documente urmează trasee inutile. Unele fac adesea un du-te-vino din cauza unor erori de parcurs. Unele se pierd. Altele fac circuite circulare. Unele sunt pasate ca o minge de ping pong pentru că nimeni nu vrea să se ocupe de ele....

În general, se pot distinge patru categorii de fluxuri de documente:

- Un flux productiv, în care documentul se află în centrul atenției (dosarul unui client, dosarele de personal,

tratarea unor comenzi, tratarea unor achiziții, diverse formulare...);
- Un flux administrativ (cereri de autorizație, de concediu, cereri de decontare a cheltuielilor de deplasare...);
- Un flux corespunzător gestiunii unui proiect (documente de referință, de planificare, de gestiune a resurselor...);
- Un flux corespunzător muncii de creație în echipă sau în rețea (documente de referință și documente corespunzând unor schimburi formale sau informale ale unei echipe care caută soluții...)

Atunci când vorbim de flux de documente, sistemul Windows și suitele de softuri de birou se dovedesc insuficiente. Fluxurile de lucru (workflow-urile) specializate au o logică de evoluție construită plecând de la nevoi reale.

Fluxurile de documente sunt strâns legate de fluxurile de lucru. Logica unui flux de lucru va permite stabilirea logicii circulației documentelor.

@ Trucuri Web

Plutiți în derivă sau vâsliți?

Căutarea în imensitatea Internetului poate fi una entuziastă sau una disperată. Creşterea volumului de informație disponibilă pe Internet este foarte rapidă. Puteți găsi aproape totul pe Internet, dar trebuie să știți cum să căutați pentru a nu pierde prea mult timp. Dacă vă place aventura, navigați pe Internet din link în link, la întâmplare, fără un scop anume, și veți avea o mie și una surprize. Dimpotrivă, dacă sunteți presat de timp și știți exact ce căutați, iată câteva sfaturi.

Sfatul 1: alegeți un catalog sau un motor de căutare sau un mega motor (care caută în mai multe motoare) corespunzător căutărilor cele mai frecvente, familiarizați-vă cu el și învățați să îl utilizați. Schimbați motorul de căutare din când în când pentru a vă lărgi investigațiile.

Sfatul 2: puteți aplica un filtru lingvistic (alegeți limba sau limbile care vă interesează). Acest lucru vă va permite să eliminați din căutarea dumneavoastră un mare număr de site-uri care nu vă sunt de folos. Și alegeți un cuvânt cheie în limba respectivă.
Anumite motoare vă permit să păstrați parametrii lingvistici pe care i-ați setat; setați-i în paginile favorite din „Bookmarks" sau din „Favorites". Pentru a vă lansa căutarea mai repede, Google vă permite să vă instalați o Bară de Birou/Căutare (un câmp de căutare inclus în bara de meniuri) sau o Bară de Birou/Căutare mobilă (câmp de căutare pe care îl puteți plasa unde doriți dumneavoastră pe desktop); pentru a instala această bară, efectuați clic pe „Desktop", apoi pe „Desktop Options" și alegeți din opțiunile posibile. Dacă folosiți un catalog (ca Yahoo), Voila, Indexa (catalog specializat pe organizații) alegeți site-ul corespunzător în limba dumneavoastră (yahoo.fr pentru franceză sau yahoo.com pentru engleză).
Sfatul 3: păstrați-vă luciditatea și căutați pornind de la cuvintele cheie cele mai pertinente și mai selective. Anumite cuvinte cheie sunt atât de vagi încât vă vor aduce mii de pagini. Folosiți mai multe cuvinte cheie combinate.
Sfatul 4: folosiți semnele selective de căutare (vezi p. 174)

CAPITOLUL 3

CUM SĂ ADMINISTRAŢI EFICIENT FLUXURILE DE LUCRU, PROCESELE ŞI CALITATEA?

Am şase servitori fideli care îmi conduc viaţa şi care se numesc: Ce? Cum? Când? De ce? Unde? Cine?
Rudyard Kipling

Pentru a defini un flux de lucru, putem să ne oprim la cele şase componente ale DCCCCU:

De ce: obiectivul, adică satisfacerea nevoilor clientului (intern sau extern).

Ce: sarcinile sau activităţile.

Cine: Rolurile (şi actorii responsabili de aceste roluri; actorul poate fi o persoană sau un calculator).

Cum: regulile de funcţionare, de informare, de coordonare, de validare, de decizie...

Când: secvenţa, adică ordonarea sarcinilor, durata şi termenul lor de îndeplinire, la fel ca şi clasarea documentelor.

Unde: locurile unde sunt executate sarcinile şi natura suportului pentru documente (electronic, pe hârtie...).

Aşa cum am văzut şi în cazul fluxului de documente, fluxul de lucru poate fi centrat pe producţie, pe tratamentul administrativ, pe gestiunea proiectelor şi pe lucru în echipă.

Dați un plus de valoare proceselor dumneavoastră

Fluxul de lucru poate corespunde proceselor. Fiecare trebuie să contribuie cu o valoare adăugată în legătură cu obiectivele echipei şi ale organizației. Aceste procese trebuie să fie create, simplificate, optimizate pentru a produce cel mai bun rezultat cantitativ şi calitativ, la cel mai mic preț şi în cel mai scurt timp posibil.

În vremurile noastre de certificare ISO şi de Management prin Calitate Totală, documentarea proceselor devine indispensabilă nu numai pentru a fi în conformitate cu normele, dar şi pentru a putea reflecta asupra lor şi pentru a le îmbunătăți. O reprezentare grafică a acestor procese şi o documentare bună vor permite diferiților actori să înțeleagă sensul contribuției lor, chiar dacă aceasta este parțială, şi să aibă, de asemenea, o percepție mai globală, deci mai motivantă.

Analiza performanței unui proces şi identificarea rapidă a eventualelor disfuncții sunt mijloacele de a evita capcana de temut a birocrației, prin care un proces tinde să trăiască pentru el însuşi şi nu pentru a contribui la atingerea obiectivelor. Descoperim adesea procese complet învechite sau care au un efect contrar scopului lor inițial.

Tabelul care urmează vă arată un model de analiză a performanței unui proces şi de reperare a devierilor lui. El vă ajută să stabiliți indicatori şi să ştiți ce se poate îmbunătăți.

	ACȚIUNI INTERNE (indicatori pentru ceea ce se face)	REZULTATE EXTERNE (indicatori corespunzând serviciului oferit în raport cu nevoile clientului)
VOLUM		
CANTITATE		
TIMP (durată/termen)		
NORME (securitate, respectarea regulamentelor și a legilor)		
COST		

Fig. 21: Analiza performanței unui proces

Datorită acestui tabel veți putea, de exemplu, să vă dați seama că echipa dumneavoastră face eforturi mari pentru a respecta anumite niveluri de calitate care se dovedesc foarte costisitoare în timp, în vreme ce clientul este de fapt mult mai preocupat de termenele de livrare. Respectarea termenelor cu un nivel de calitate mai scăzut ar putea, în acest caz, aduce o satisfacție mai mare clientului.

Un alt exemplu. Plecând de la acest tabel, veți putea, de asemenea, să vă dați seama de o diferență sensibilă între volumul de solicitări tratate și volumul așteptat de către client. Vă veți putea întreba atunci cum să produceți mai mult scurtând procesul, prin suprimarea tuturor sarcinilor inutile sau care aduc foarte puțină valoare, sau prin modificarea acestui proces. Și dacă este necesar, veți putea adăuga personal la procesul respectiv (prin alocarea unui membru al echipei pentru a ajuta pe cineva în anumite momente, angajarea unui nou membru...).

Experiența mi-a arătat că în multe echipe doar reflecția asupra acestui tabel conduce la multe semne de întrebare și că

numeroase îmbunătățiri sunt posibile prin simpla aplicare a regulilor de bun simț. Reflecția în echipă asupra îmbunătățirii permite în plus și o însușire a procesului. Nu mai este vorba de un proces străin și rece, ci de punerea în aplicare a propriei creații colective!

Simplificați, simplificați, simplificați

Probabil că deja ați înțeles că întregul demers al Programului de Eficiență Personală (PEP) vizează să simplifice totul și să transforme acțiunile în unele mai eficiente.

Orice sistem tinde să devină din ce în ce mai complex până când ajunge la un prag de paralizie, apoi la moarte. Va putea supraviețui dacă își simplifică procesele și le revitalizează printr-o evaluare periodică.

ITA Franța colaborează cu Institutul de Simplificare (IdS) pentru a-și îndeplini mai bine misiunea de a îmbunătăți eficiența în administrații și organizații. Metoda Simon promovată de IdS este simplă.

Plecând de la un mod de funcționare oarecare, metoda folosește trei instrumente pentru a-l simplifica:

- o listă a simptomelor obișnuite de complicație
- o listă a regulilor de simplificare
- o tehnică de intersectare a simptomelor cu regulile

Complicațiile proliferează foarte ușor în orice sistem. O structură organizațională poate deveni foarte complicată. Modul de folosire a unei aparaturi poate fi complex. O procedură poate urma numeroase etape neinteresante. Un formular poate fi greu de completat. Un flux de lucru poate să se încurce în cicluri inutile, în controale ale controalelor...

Identificați în echipa dumneavoastră tot ceea ce vi se pare complicat și deschideți trusa de prim ajutor a simplificării.

Cele trei mari principii de vindecare a unei complicații vă vor permite deja să obțineți dumneavoastră înșivă câteva rezultate încurajatoare:

1 – înlocuirea unor elemente cu altele a căror greutate totală (măsurată în timp, număr de acțiuni, cost etc.) este mai mică;
2 – eliminarea elementelor care nu sunt necesare sau utile;
3 – regruparea anumitor elemente.

Simplificarea are ca scop „reducerea elementelor inutile în favoarea unui ansamblu mai eficient". Simplificarea detectează complicațiile inutile și propune scurtături pertinente.

Simplificați și veți fi mai eficienți!

Gestiunea electronică a fluxurilor

Informatica este un instrument minunat pentru ordonarea fluxurilor și pentru a asigura direcționarea lor spre actorii potriviți la momentul potrivit.

Atunci când sunt productive sau administrative, fluxurile sunt relativ simple, stabile și automatizate. Documentul rămâne relativ central. Respectul față de reguli și procese este important.

Fie că este vorba de gestiunea unui proiect sau de gestiunea muncii în echipă, fluxurile sunt mai variabile, mai imprevizibile, mai centrate pe individualitățile din echipă, pentru că de cele mai multe ori acestea răspund unui demers de inovație. Softul de rețea va ști să aducă fluiditate, flexibilitate și circulația informației necesare îmbunătățirii fluxului.

Contribuția echipei la completarea electronică a unui document

Chiar dacă nu dispuneți de un soft de rețea foarte elaborat, aveți fără îndoială multe posibilități de a lucra în echipă folosind electronica mai degrabă decât hârtia. Să vedem, printr-un exemplu, cum poate fi îmbunătățit un document.

Când o echipă lucrează la același document, fie că e vorba de editare de text sau de un tabel, există riscul să apară

confuzii. Dacă sunteți conectat la rețeaua companiei, lucrurile devin mai ușoare. Diferiții membri ai grupului de lucru vor putea consulta documentul pe care le-ați cerut să-l revizuiască și îl vor putea modifica. Schimbările lor vor apărea în coduri de culoare care vă vor permite să distingeți textul de referință. Veți putea astfel să consultați aceste propuneri de modificări, să le acceptați sau să le respingeți.

Pentru a ușura munca echipei, folosiți posibilitățile oferite de opțiunea „Comments / Comentarii" (de obicei, comanda este *Insert / Comment* or *Note*).

O puteți folosi pentru a pune o întrebare echipei dumneavoastră, pentru a le arăta variantele între care nu vă puteți hotărî, să explicați un punct de vedere... Aceste comentarii apar chiar lângă textul pe care doriți să îl comentați, dar nu explicit în interiorul textului. Dumneavoastră sau colegii dumneavoastră veți putea activa comentariul respectiv printr-un simplu clic pe un simbol.

Există mai multe modalități prin care puteți trimite spre revizuire un document. Prima: documentul se află pe un server comun și persoanele implicate îl accesează. A doua modalitate este să îl înscrieți într-un circuit ca cel oferit de suita MS Office: documentul este trimis pe rând la membrii unei liste de distribuție; dintr-un document Word sau de alt tip, alegeți „File / Send to", („Fișier / Trimite la") apoi alegeți opțiunile dorite. A treia modalitate poate fi un flux / workflow (ca Lotus Notes) oferit de baza dumneavoastră de date partajată[7], în care veți alege circuitul de revizuire potrivit și termenele impuse.

Este interesant de remarcat că 90% dintre profesioniști redactează documente și 50% din aceste documente sunt realizate în echipă.

Pentru a ușura „scrierea colectivă" în cadrul unei organizații, un creator marseiez de soft propune o soluție originală și revoluționară: „Team Write" pentru a permite mai multor persoane să lucreze în același timp la același document.

[7] Traducere făcută de Microsoft pentru termenul „shared" din limba engleză,, care înseamnă „pus la dispoziția celorlalți"

@ Trucuri Web

Şi când survin întreruperi de comunicaţie...

Întreruperile de comunicaţie survin din nefericire prea des. Cum pot fi limitate aceste ghinioane pentru a câştiga timp. Sfat practic.
Pentru a putea relua o comunicaţie întreruptă, trebuie ca această situaţie să fi fost luată în considerare dinainte. Modalitate de a preveni: cache-ul trebuie să fie setat pentru a putea conţine cel puţin volumul celui mai mare document pe aţi dori să-l descărcaţi. Dacă fişierul este mai mare decât cache-ul setat, datele nu vor fi temporar salvate. De aceea, dacă vă setaţi o memorie suficientă pentru acest cache, în caz de accident, veţi putea relansa comunicaţia (plecând de la acelaşi link şi de pe acelaşi server), continuând de acolo unde s-a oprit, fără a fi nevoie de a lua totul de la început.
De unde se poate seta această memorie temporară „ascunsă" numită „cache"? În Internet Explorer, din meniul „Tools / Internet Options" – Instrumente / Opţiuni, alegeţi în eticheta „General / Temporary Internet Files / Settings – General / Fişiere Internet temporare / Setări". În Netscape, mergeţi în meniul „Edit / Preferences – Editare / Preferinţe", apoi în categoria „Advanced / Cache – Avansat / Cache".

CAPITOLUL 4

CUM SĂ PLANIFICAŢI EFICIENT ÎN ECHIPĂ?

Am organizat la Paris un PEP pentru toţi angajaţii din sediul unei companii ce aparţinea unui mare grup internaţional. Starea în care se aflau era îngrozitoare: era o cursă nebună, frustrările se multiplicau odată cu stresul, greşelile erau din ce în ce mai numeroase, orarele le copleşeau viaţa privată într-un mod absolut indecent (şedinţe stabilite în regim de urgenţă la ora 21 şi chiar sâmbăta sau duminica).

Termenele finale erau aproape întotdeauna respectate (cu o mică întârziere în general), ceea ce dădea impresia că exista o planificare bună. Totuşi costul era imens: acţiunile se puneau în practică înainte de scadenţa finală, când era deja prea târziu. Trebuiau oprite dintr-odată toate celelalte activităţi, bulversaţi colegii sau programele echipelor, pentru ca elementele necesare să fie reunite...

Îmi aduc aminte că echipele de marketing care aveau de pregătit rapoarte, le aduceau după-amiaza la secretariat fără să anunţe pe nimeni, pentru a fi trecute pe calculator, aranjate în pagină şi copiate, urmând să fie prezentate a doua zi în şedinţă. Secretarele erau nevoite să muncească seara, iar tehnicianul de la serviciul de copiere lucra noaptea pentru a multiplica şi lega acele rapoarte! Imaginaţi-vă ce frustrări, ce nervi, ce repercusiuni asupra vieţii lor de familie...

Un alt exemplu din aceeaşi organizaţie, la departamentul de contabilitate ce se ocupă de furnizori. Realizând acest PEP am constatat că o mare parte din timpul echipei era consacrat

apelurilor telefonice primite de la furnizori care se plângeau că nu fuseseră plătiți! La fiecare apel telefonic, trebuiau răscolite teancuri de neimaginat, căutată factura dispărută în timpul fluxurilor de neînțeles, explicat faptul că nu putea fi găsită, cerută o altă copie.

Potrivit principiilor PEP, birourile și clasificările trebuie revizuite în timpul acestor cursuri; angajații au descoperit astfel munți de facturi neplătite și chiar un teanc de facturi neplătite cu un an în urmă! Compania funcționa bine din punct de vedere financiar și nu avea o strategie explicită de nu-și plăti la timp furnizorii! Era vorba pur și simplu de dezorganizare!

Planificarea colectivă era, de fapt, practic necunoscută. Erau multe ședințe fără sfârșit pentru coordonarea lucrurilor, dar erau folosite pentru a repara dramele cauzate de lipsa de planificare, de schimbările continue și neprevăzute ale obiectivelor... Organizația părea să navigheze ca un vapor beat fără vizibilitate, fără busolă și fără un plan de drum.

În ceea ce privește echipa de marketing, într-o primă etapă, ar fi fost nevoie de un minim de organizare și de corecție prin avertizarea cu câteva zile înainte a secretarelor și a tehnicianului asupra momentului în care vor avea de lucru, cât și asupra termenului la care trebuiau să fie gata! Le-ar fi fost atunci posibil să-și organizeze mai bine activitățile profesionale; și repercusiunile asupra vieții lor private ar fi fost mai mici.

Am lucrat deci împreună pentru a defini obiective clare, pentru a cere planuri de acțiune de la echipe și pentru a le coordona cu programele globale ale organizației. Vizibilitatea s-a îmbunătățit imediat. Cantitatea de muncă s-a diminuat pentru că un număr mare de sarcini inutile și stabilite în condiții de stres dispăruseră. Greșelile au fost și ele mai puține. Liniștea a înlocuit agitația. Sentimentul de control asupra muncii a înlocuit panica. Un nivel mai bun de satisfacție a colaboratorilor a înlocuit o bună parte din stres și a pus capăt unui număr mare de frustrări și stări de nervozitate...

Distribuiți-vă planurile de acțiune

O mare îmbunătățire poate fi adusă funcționării unei echipe prin difuzarea planurilor de acțiune colective. Fiecare membru poate să vadă sarcinile care îl așteaptă și să prevadă timpul necesar pentru ele. Le poate sublinia cu o culoare pentru a le face mai vizibile. Fiecare își definește mai bine conștiința colectivă și înțelege imediat că e important să-și îndeplinească sarcina la momentul potrivit pentru ca și colegul lui să poată să și-o îndeplinească pe a lui la timp.

Se întâmplă uneori ca planurile de acțiune să fie actualizate și adaptate în funcție de circumstanțele care apar în timpul execuției lor. Luați în calcul să indicați data apariției noii versiuni și să o distribuiți diferiților actori pentru ca ei să fie informați asupra acestui lucru.

Dacă ați ales să folosiți un suport electronic pentru planurile voastre de acțiune, lucrurile vor fi mult mai simple. Fiecare poate, de fapt, să indice datele de execuție ale sarcinilor care îi revin pe măsură ce acestea au fost realizate. Planul de acțiune poate fi un tabel într-un folder partajat sau pe o agendă electronică partajată sau și mai bine: îl puteți integra în softul dumneavoastră de rețea.

Repartizați sarcinile de lucru

Pentru a planifica mai bine în echipă, vă va fi foarte util să aveți o bună percepție a cantității de muncă în echipă.

1. Faceți inventarul sarcinilor periodice și a timpului investit pentru fiecare, apoi repartizați-le cât mai bine:
   - sarcini zilnice
   - sarcini săptămânale
   - sarcini lunare
   - sarcini trimestriale
   - sarcini anuale
2. Faceți inventarul activităților punctuale prevăzute, cum ar fi proiectele, evenimentele etc.

Prevedeți imprevizibilul

Fiți realist, chiar și cu o bună planificare în echipă, există întotdeauna lucruri neprevăzute! A prevedea un loc pentru neprevăzut vă va ajuta să puteți avea o flexibilitate apreciabilă la momentul respectiv.

Există trei tipuri de activități care ar trebui să se regăsească în planificările dumneavoastră:

- Activități fixe (ședințe, întâlniri etc);
- Activități flotante (lucru la un dosar; îi veți consacra, de exemplu, o oră, nu contează dacă luni, marți sau miercuri);
- Activități neprevăzute, care cer o rezervă de timp colectiv (evaluați ce rezervă de timp puteți prevedea).

În cazul în care cantitatea de lucru (planificată fix și flotant) pentru o săptămână este de 100%, va trebui să vă revizuiți planificarea din cauza lucrurilor neprevăzute și inevitabile care se vor adăuga la aceasta. În funcție de responsabilitățile echipei, este prudent să aveți grijă să aveți câteva rezerve de timp individuale și colective pentru neprevăzut.

Rezervați timp pentru întâlniri

A lucra în echipă înseamnă inevitabil a avea interacțiuni de tot felul. Aveți nevoie de coordonare a sarcinilor, să solicitați părerea colegilor dumneavoastră... Riscați să creați multiple întreruperi în momente nepotrivite.

Luați inițiativa de a stabili să aveți întâlniri regulate cu persoanele cu care trebuie să discutați cel mai mult. Conveniți asupra unui ritm și a unei durate a întâlnirilor stabilite. Puteți avea un dosar cu numele interlocutorului cu care aveți aceste întâlniri periodice pentru a păstra orice document, întrebare, informație pe care vreți să i le transmiteți, răspunsurile pe care vreți să i le dați... Iar atunci când vă puteți întâlni la un moment convenit, fiecare vine cu dosarul lui și este mult mai

uşor să faceţi turul exhaustiv al punctelor care trebuie discutate împreună. Dacă vreodată se întâmplă să nu aveţi ce discuta, anulaţi întâlnirea.

Puteţi accepta întreruperi pentru subiecte care nu pot aştepta până la întâlnirea următoare, dar dacă acestea sunt prea frecvente va trebui să revizuiţi ritmul întâlnirilor. E mai bine să prevedeţi să vă întâlniţi câte cinci minute de două ori pe zi la momente convenite dinainte, decât să vă întrerupeţi reciproc de nenumărate ori.

Am întâlnit într-o echipă două persoane care estimau că se vor întrerupe reciproc de 40 de ori pe zi. Nu stăteau în acelaşi birou, dar lucrau la acelaşi etaj. Am discutat această problemă şi au convenit împreună să se întâlnească de patru ori pe zi. Distanţa dintre două întâlniri fiind cam de două ore, au estimat că nu va mai fi nevoie să se întrerupă. Câteva săptămâni mai târziu, mi-au împărtăşit marea lor satisfacţie în urma aceste îmbunătăţiri.

Studiul deja citat al Pr. de Woot, asupra cadrelor superioare americane, a pus în evidenţă că un astfel de angajat era întrerupt la aproximativ 8 minute, fiecare întrerupere durând 3 minute în medie şi că era nevoie de cam 2 minute pentru a-şi recăpăta concentrarea asupra activităţii. Putem concluziona de aici că un cadru superior este întrerupt pentru 5 minute la fiecare 13 minute, ceea ce reprezintă 40% din timpul său! Fără a evoca rentabilitatea întreruperii în sine, să considerăm că cele 2 minute de revenire la nivelul de concentrare reprezintă timp pierdut la fiecare întrerupere. Este posibil să obţineţi impresionante câştiguri de productivitate doar prin simpla reducere a întreruperilor.

Ţineţi un jurnal exhaustiv al întreruperilor dumneavoastră pe o perioadă dată pentru ca acestea să vă fie mai vizibile. Invitaţi-vă echipa să facă la fel. Organizaţi acest jurnal pe coloane: Când (data şi ora)? Cine? Cum (vizită, telefon...)? De ce (scopul întreruperii)? Durata întreruperii? Evaluarea dumneavoastră asupra pertinenţei unei întreruperi (pozitivă,

negativă...). După ce ați strâns aceste informații, analizați-le, luați decizii în cadrul echipei pentru a le reduce (prin întâlniri bilaterale, de exemplu), prevedeți alte posibilități pentru a satisface altfel nevoile pe care aceste întreruperi încearcă să le satisfacă şi... câştigaţi în felul acesta timp şi putere de concentrare.

Stabiliţi cu echipa anumite intervale de timp rezervate

Într-o echipă sau într-o organizație, puteți îmbunătăți structura dându-i un ritm. Puteți hotărî că anumite zile sunt dedicate activităților în cadrul companiei, în timp ce altele vor fi rezervate activităților din exteriorul ei... Puteți hotărî ca un grup întreg să-şi rezerve aceeaşi jumătate de zi de disponibilitate, în care nu vor fi planificate activități ca şedințe, întâlniri... Această jumătate de zi va fi dedicată coordonării activităților în cazul în care există nevoi neprevăzute.

De exemplu, gândiți-vă şi la posibilitatea de a conveni asupra unei perioade „fără telefon" în cadrul unor intervale orare, pentru a putea uşura sarcinile care cer concentrare.

O tânără doamnă manager şi-a stabilit un cod de comunicare cu colegii ei. Atunci când purta o şapcă roşie, însemna: „activitate protejată, nimeni nu are voie să mă deranjeze!" Fără şapca roşie: „întreruperile sunt binevenite!" Fiți creativi pentru a vă proteja momentele de concentrare.

Folosiţi agenda partajată

Dacă lucrați în echipă şi sunteți conectat la rețeaua informatică, agenda partajată se impune. Aceasta va uşura organizarea întâlnirilor, căutarea unor persoane, informarea echipei asupra anumitor termene privind proiectele dezvoltate în comun etc.

Agendele electronice permit păstrarea anumitor informații confidențiale. Dificultatea cea mai des întâlnită este una de ordin psihologic. Partajarea agendei personale înseamnă

transparență, acceptarea intruziunii altuia în propria organizare, înseamnă obligativitatea de a fi clar și de a ști să spui da sau nu. Pentru ca o echipă să își organizeze agenda împreună, trebuie ca toți membrii ei să intre în jocul acesta. Atunci când toți membrii sunt niște profesioniști, ei înțeleg în general repede care sunt avantajele, în termeni de eficiență și timp câștigat, ce decurg din acordarea accesului tuturor membrilor echipei la datele din agendă.

Unul dintre avantajele agendei partajate este că îi obligă pe toți să planifice cu mai multă grijă decât atunci când își fac „planificarea artistică" individuală. Așa cum am văzut înainte, agenda este adesea prea puțin folosită; nu servește decât ca să aducă aminte de ședințe, întâlniri, seminarii, deplasări, vacanțe! Imaginați-vă că același lucru s-ar petrece și în cazul agendei partajate. Asta ar însemna că sunteți complet disponibil în perioadele în care nu există nimic indicat? Probabil că nu. De aceea trebuie să notați aici toate activitățile pe care le îndepliniți la birou, chiar cu riscul de a fi asaltat și a trebui să rămâneți seara pentru a rezolva dosarele care au așteptat. Rezervați-vă o singură ședință de lucru pentru un dosar, notați-vă ora stabilită pentru poștă, prevedeți timp de pregătire pentru o întâlnire...

Amintiți-vă că agendele electronice vă respectă secretele. Puteți să înregistrați în ele și activități ascunse celorlalți. Intervalul de timp respectiv va apărea ca blocat, dar conținutul nu va fi dezvăluit celorlalți membri ai echipei de lucru.

A venit momentul să verificați setările de acces ale agendei dumneavoastră. Ați setat corect accesul persoanelor potrivite? Ele sunt informate asupra acestui lucru? Aveți acces la agendele persoanelor cu care sunteți în strânsă legătură?

Nimic nu e mai simplu acum decât organizarea unei ședințe. Agenda vă va propune lista membrilor echipei dumneavoastră sau a organizației (în funcție de autorizațiile de acces). Veți alege numele persoanelor pe care vreți să le invitați. Dacă agendele acestor persoane vă sunt accesibile, puteți

consulta intervalele de disponibilitate comună. În felul acesta veți găsi un orar comun, evitând multe apeluri telefonice. Atunci când ați găsit cel mai bun moment pentru întâlnirea dumneavoastră, trimiteți, cu ajutorul agendei electronice, o invitație fiecărui participant; fiecare va putea astfel răspunde acceptând sau refuzând, tot prin intermediul agendei electronice. Agendele electronice prezintă numeroase particularități, pe care este util să le explorați și să încercați să le folosiți mai bine singur sau în echipă.

Stabiliți înlocuitori

A planifica înseamnă a prevedea. A prevedea înseamnă, de asemenea, a juca rolul pesimistului și a vă gândi la ce poate fi mai rău. Pentru a asigura continuitatea unei responsabilități chiar și în cazul absenței sau supraîncărcării momentane a unui membru al echipei, o rezervă trebuie prevăzută dinainte. Înlocuitorul trebuie să poată asigura îndeplinirea imediată a responsabilităților esențiale ale celui înlocuit. Pentru ca înlocuirea cuiva să fie eficientă:

- înlocuitorul trebuie să fie inițiat de către titular în modul în care sunt îndeplinite sarcinile respective;
- înlocuitorul trebuie să știe unde se află dosarele (pe hârtie sau electronice), procedurile care trebuie urmate (el poate să nu fie foarte familiarizat cu sarcinile și va avea nevoie, atunci când va fi singur, să verifice care este modalitatea de a proceda);
- înlocuitorul trebuie să știe unde să găsească documentele în dosare;
- titularul trebuie să fi avut grijă să-și organizeze clasificările și dosarele astfel încât accesul la ele să fie simplu pentru cel care îl va înlocui (indicarea clară a conținutului pe etichetele dosarelor; la începutul fiecărui dosar trebuie să figureze datele de referință, cum ar fi persoanele de contact, adrese, jurnalul, planul de acțiune etc);

- Planul săptămânal şi planul zilnic trebuie să fie într-un loc cunoscut înlocuitorului;
- În cazul unei absenţe neaşteptate a titularului (fără avizarea înlocuitorului), înlocuitorul va consulta planul zilnic al titularului, planul săptămânal, planurile de acţiune, tăviţele „primite", „în aşteptare" şi „de trimis"; va trebui să ştie şi unde să găsească parolele necesare;
- Softul de reţea va trebui să uşureze accesul (cu autorizaţie de acces) la datele de care poate avea nevoie înlocuitorul atunci când trebuie să reia o activitate sau să asigure continuitatea activităţilor zilnice. Într-un soft ca Trace, este foarte uşor de regăsit istoricul şi diferitele elemente ale unei afaceri în curs de desfăşurare.

⚠ Capcane de evitat

- Să vă aruncaţi asupra unor sarcini reactive (tratarea emailurilor, management flotant, telefoane...) în momentele în care vă puteţi concentra mai bine şi în care ar trebui să vă ocupaţi de acţiuni complexe, solicitând o atenţie deosebită.
- Să acceptaţi întotdeauna, din principiu, orice întreruperi. Această practică vă determină să fiţi obligat să rămâneţi până târziu seara sau să vă luaţi de lucru acasă!

CAPITOLUL 5

CUM SĂ VĂ DEZVOLTAŢI OBIŞNUINŢE EFICIENTE ÎN LUCRUL ÎN ECHIPĂ

Adoptaţi şi în cadrul echipei principiul acţiunii imediate

Acum că direcţia echipei este fixată, documentele clasate şi accesibile, fluxurile de lucru uşurate, procesele îmbunătăţite, planificările făcute ţinând cont de aspectele colective, totul devine mult mai simplu. Pentru ca totul să funcţioneze cât mai bine, aveţi grijă ca principiul numărul 1 al eficienţei „Acţionaţi acum" să fie aplicat de fiecare în mod sistematic.

Eram împreună cu Kerry Gleeson[8] în cursul unei importante operaţiuni PEP cu jumătate din personalul unei bănci din Luxemburg. După câteva săptămâni, unul dintre manageri mi-a mărturisit ce surpriză a avut la impactul lui „Acţionaţi acum" aplicat de echipa lui. Mi-a spus că înainte clienţii erau obişnuiţi să aibă un răspuns în termen de o săptămână, pe care îl considerau corect. Mi-a povestit că mai mulţi clienţi îi spuneau deja că sunt foarte mulţumiţi să primească de atunci înainte răspunsurile la dosarele lor chiar în ziua solicitării sau a doua zi. Atunci când o echipă întreagă înţelege şi aplică principiul „Acţionaţi acum", schimbările devin foarte puternice şi produc o accelerare vizibilă a tuturor fluxurilor, generând în acelaşi timp importante economii de

[8] Autorul cărţii *Cum să ne organizăm mai bine pentru a câştiga timp*, Maxima Laurent al editurii Mesnil.

timp. Iar în cazul acestei bănci, a adus nu numai satisfacția angajaților și a clienților, dar și o îmbunătățire evidentă de imagine.

Cum să avem ședințe eficiente

Viața într-un grup de lucru și într-o organizație pare greu de imaginat fără ședințe. Anumiți manageri reușesc să petreacă mai mult de jumătate din timpul lor în ședințe. „Ședințita" este o boală care atinge multe organizații. Simptomele sunt cantitatea mare de timp petrecut în ședințe care nu duc la niciun rezultat, lipsa de implicare și de interes a participanților... Anumite ședințe uită că misiunea lor este de a „contribui la satisfacerea clientului" și nu mai au în realitate alți clienți în afară de participanții înșiși.

Și totuși... o ședință poate fi eficientă! O ședință poate fi o activitate care să aducă o foarte mare valoare! Fiecare ședință ar trebui să fie în serviciul misiunii organizației. Dacă ședințele sunt inevitabile, măcar timpul consumat de ele ar putea fi cel mai mic posibil pentru a da o rentabilitate mai bună.

Gândiți-vă la ședințele la care participați: faceți o listă cu toate ședințele periodice și cele ocazionale din ultimele șase luni. Estimați:

- Timpul pierdut pentru că aceste ședințe nu au început la ora prevăzută;
- Timpul depășit peste ora de finalizare prevăzută (ceea ce afectează adesea planificarea activităților următoare);
- Timpul petrecut în ședințe planificate cu mai mult de o săptămână înainte;
- Timpul petrecut în ședințe improvizate sau planificate târziu;
- Timpul petrecut în ședințe unde se discută subiecte care nu vă privesc personal;
- Și în cele din urmă... timpul petrecut în ședințe care credeți că au fost rentabile în raport cu obiectivele dumneavoastră.

Măsurați și apreciați eficiența ședințelor dumneavoastră. Hotărâți-vă să gestionați mai bine timpul petrecut în ședințe.

Dacă aveți multe ședințe, probabil că v-ați dori să vă petreceți mai puțin timp cu ele. Softul de rețea vă propune o soluție adecvată. Ședințele pot fi mai puțin frecvente și mai scurte dacă o parte dintre schimburi sunt canalizate în mod diferit.

- Multe ședințe de informare nu au nicio justificare. De fapt, colaboratorii ar putea consulta o informație actualizată pe site-ul Intranet. Ședințele de informare pot fi organizate atunci când informația este foarte importantă, adică merită să fie prezentată cu grijă și este necesară pentru a putea controla reacțiile sau chiar are o valoare simbolică, meritând să fie sărbătorită în echipă...
- Multe ședințe de schimb de idei pot fi suprimate. De fapt, schimburile de idei ar putea avea loc pe un forum electronic. Fiecare reacționează atunci când este mai disponibil și din locul unde se află. Aceasta devine un fel de ședință virtuală permanentă, fiecare putând reacționa la reacțiile tuturor. Gândindu-vă la timpul alocat unei ședințe fizice (în care ați include timpul de deplasare și cheltuielile de călătorie), veți înțelege imediat avantajul.
- Multe ședințe ar putea fi mai bine pregătite. De fapt, pregătirile ar putea fi discutate pe un forum electronic, documentele de referință pot fi disponibile în rețea... Ședința fizică va fi atunci mai scurtă și mai profitabilă.

Așa cum am mai spus, ședințele sunt importante și benefice dacă sunt eficiente. Un soft de rețea vă permite să faceți economii în privința timpului alocat ședințelor. Dar haideți să vedem cum putem face chiar mai mult.

Mai întâi *trebuie distinse diferitele categorii de ședințe* obișnuite:

- Ședința de informare;
- Ședința de analizare a unei probleme sau de stabilire de obiective;
- Ședința pentru căutarea unor soluții;

- Ședința de evaluare a opțiunilor;
- Ședința de luare a deciziei;
- Ședința de planificare;
- Ședința de evaluare finală.

Aceeași ședință poate trece succesiv de la un tip la altul. Gândiți-vă totuși că o ședință poate fi specializată și poate avea o finalitate precisă. Ați putea ține o ședință rezervată „analizei problemei" cu anumiți participanți direct implicați. La ședința de „căutare de soluții" ar putea fi invitați numai unii dintre participanții la ședința de „analiză a problemei", plus anumiți experți. Ședința „de evaluare" s-ar putea face cu mai puțini participanți etc. Nu e neapărat nevoie să participe aceleași persoane, nici aceleași funcții în fiecare etapă.

Pentru a avea cele mai mari șanse de a fi eficient, adăugați la această listă și alte idei și puneți-le în aplicare.

1 – *Dacă trebuie să conduceți o ședință.*

A – *Ce trebuie făcut înainte de ședință?*

- Nu invitați decât persoanele direct implicate și persoanele necesare pentru realizarea obiectivelor ședinței.
- Invitați anumiți participanți doar pentru partea care îi privește, menționându-le o oră de început și o oră de sfârșit a participării (acest lucru va crea și o constrângere folositoare pentru a respecta orarul punctelor aflate pe ordinea de zi). Veți câștiga mult timp evitând ca persoanele care nu sunt direct implicate să vă încetinească sau să declanșeze fenomene de grup nedorite. Persoanele respective vă vor fi, de asemenea, recunoscătoare pentru că apreciați participarea lor și că vă pasă de timpul lor.
- Procedați astfel încât participanții să știe foarte bine care sunt obiectivele și ce se așteaptă de la ei în diferitele puncte ale ordinii de zi (schimb de opinii, analiza unei probleme, luarea unei decizii etc.), vor veni mult mai bine pregătiți. Dacă anunțați simplu: „Punctul 1: fiecare

participant va explica, în trei minute, o acțiune semnificativă realizată în timpul acestei săptămâni pentru a traduce în fapte viziunea organizației", nu numai că participanții vor fi mai bine pregătiți, dar vor fi aduse în discuție punctele importante, ceea ce va stimula fiecare participant să contribuie constructiv.

- Dacă e nevoie, folosiți un forum electronic pentru a pregăti ședința. O parte din muncă va putea fi astfel tratată dinainte și va permite ședinței să fie mai rapidă sau chiar să fie anulată.
- Aveți grijă ca participanții să primească din timp informațiile cu privire la locul exact, orarul ședinței, ordinea de zi, ca și documentele pregătitoare...
- Rezervați o sală adecvată și pregătiți-o.
- Pregătiți suporturi video, dacă acestea vă ajută să câștigați timp, să fiți mai precis și să conduceți mai bine ședința.

B – *Ce trebuie făcut în timpul ședinței?*

- Respectați întotdeauna ora de începere prevăzută. Prima dată poate fi frustrant din cauza celor care întârzie. Dar foarte curând participanții vor aprecia acest lucru și vor veni la timp.
- Gândiți-vă să vă alegeți un secretar de ședință care să noteze procesul verbal al ședinței pe un laptop.
- Explicați în introducere obiectivele ședinței și repartiția timpului în funcție de diferitele puncte de pe ordinea de zi. Puteți să le afișați pe o tablă, incitând astfel grupul să vă ajute să respectați planul de desfășurare.
- Pentru fiecare punct precizați ce se așteaptă (decizie, schimb de idei, feedback, informație simplă, informație care să fie retransmisă colaboratorilor etc.), îi veți ajuta astfel pe participanți să fie actori eficienți.
- Învățați să păstrați controlul asupra timpului și a obiectivelor ședinței, chiar dacă uneori e greu din cauza personalității anumitor participanți. Totuși, dacă

exprimați clar care este rolul dumneavoastră și costul pe care organizația îl plătește pentru mobilizarea tuturor acestor participanți, veți putea menține direcția mai ușor.

- La sfârșitul fiecărui punct discutat din ordinea de zi, faceți o sinteză. Este un mod de a structura ședința, ajutându-i în același timp pe participanți să aibă o viziune globală a ceea ce s-a discutat. Dacă obișnuiți să cereți aprobarea procesului verbal al ședinței de către participanți, rugați-l pe secretarul de ședință să citească cu voce tare notițele, astfel încât participanții să-și exprime imediat reacțiile.
- Pentru fiecare decizie luată, aveți grijă să stabiliți un plan de acțiune. Dacă nu se poate elabora un plan de acțiune în timpul ședinței, precizați cine se va ocupa de acest lucru și până la ce dată.
- Păstrați puțin timp la sfârșitul ședinței pentru a-l face un rezumat și mai ales pentru a aminti angajamentele luate de unii sau de alții. Indicați, de asemenea, și elementele de pregătire ale unei eventuale ședințe viitoare.
- O evaluare rapidă, în grup, a ședinței poate fi binevenită. Este o modalitate de a-i face pe toți să se gândească la propria contribuție la ședință în termeni de eficiență.

C – *Ce trebuie făcut după ședință?*

- Dacă există un proces verbal al ședinței, revizuiți-l sau puneți să fie revizuit, astfel încât să fie precis și concis. Este mai ușor să redactezi un proces verbal atunci când ideile sunt calde. În afară de asta, participanții vor putea să-l ia imediat ca referință în legătură cu angajamentele luate.
- Clasați procesul verbal al ședinței, faceți-l accesibil participanților, într-o bază de date, pe Intranet, în folderul adecvat de pe server.

- Urmăriți evoluția angajamentelor luate în timpul ședinței.
- Pentru a anunța redactarea rezumatului, evitați capcana clasică de a-l trimite prin poștă. Trimiteți mai degrabă un mesaj electronic care conține un link spre folderul în care se află procesul verbal. De ce? Este inutil ca fiecare să-l claseze individual. Această clasare vă fi făcută corect o singură dată în beneficiul tuturor, câștigându-se în felul acesta timp. Este, de asemenea, inutil să consumăm resurse informatice (trafic în rețea, stocarea multiplicată a aceluiași document), când se pot face economii.

2 – *Dacă sunteți unul dintre participanții la ședință*

- Pregătiți-vă contribuția: studiați subiectele care vor fi abordate, cereți informațiile necesare, consultați-vă cu colegii dacă e nevoie, pregătiți-vă intervențiile, adunați materialul necesar.
- Pentru fiecare categorie de ședință, creați-vă printre dosarele „în curs de procesare" un dosar care să conțină procesul verbal și notițele de la ultima ședință, ordinea de zi a ședinței următoare, notițele și documentele de pregătit, răspunsurile date la angajamentele luate în ședința precedentă. Procesele verbale vechi și notițele dumneavoastră vor putea fi aruncate, dacă există un responsabil cu ședințele periodice care le clasează și le face accesibile tuturor.
- Luați măsurile necesare în legătură cu telefonul: aveți grijă să nu fiți deranjat în timpul ședinței. Dacă aveți un telefon mobil sau un PDA, deconectați-l sau încredințați-l secretariatului.
- Veniți la ședință cu agenda dumneavoastră.
- Veniți la timp.
- Fiți un participant constructiv. Cereți cuvântul atunci când vreți să comunicați ceva cu privire la un punct de pe ordinea de zi. Fiți concis, clar și precis. Dacă intervenția pe care vreți să o faceți nu este constructivă, abțineți-vă.

- Dacă unul dintre participanți nu se exprimă foarte clar, cereți-i să precizeze legătura dintre obiectivul care trebuie îndeplinit și părerea lui.
- Notați-vă angajamentele pe care le faceți.
- Ajutați-l pe mediatorul ședinței să respecte orarul și obiectivele ședinței.
- După ședință, aranjați-vă imediat documentele în dosarul corespunzător, aruncați documentele devenite inutile. Planificați în agendă sau în planurile dumneavoastră angajamentele luate pentru a vă aduce aminte de ele în momentul în care va trebui să puneți în aplicare acțiunile implicate de acestea.

3 – *Dacă alegeți o ședință organizată prin videoconferință*, aveți grijă:

- Să respectați regulile unei ședințe reușite pe care tocmai le-am enumerat mai sus;
- Să menționați în invitația la ședință orele locale ale videoconferinței pentru diferiții participanți (și nu numai ora care convine mai mult organizatorului!);
- Să faceți în așa fel încât orele nefavorabile să nu se nimerească întotdeauna pentru aceleași persoane (când aveți o echipă dispersată pe 10 000 kilometri vor exista cu siguranță persoane care vor trebui să vină la ședință la ora 6 dimineața, la ora 10, la prânz, la ora 20 sau la ora 23...) și rotați orele de ședință, nu numai echitabil, ci ținând cont și de orele la care fiecare poate contribui cel mai bine la aceasta.
- Să evitați hainele cu dungi sau strălucitoare care incomodează transmisiile;
- Să pregătiți dinainte și să testați materialul de prezentare, să verificați că poate fi transmis;
- Să plasați camera în așa fel încât să-i cuprindă în rază pe toți participanții și să-i invitați pe fiecare să privească spre cameră și să vorbească în direcția microfonului atunci când iau cuvântul, chiar dacă sunt alți colegi în jur;

- să numiți un responsabil care să se ocupe de buna funcționare tehnică încă din prima clipă a ședinței (instalarea fiind verificată dinainte).

Delegați mai eficient

Prea mulți manageri se tem să delege. Le e teamă să-și împartă puterea sau competența, nu o fac suficient și, din această cauză, se supraîncarcă, lasă de izbeliște activități totuși importante și își dezamăgesc colaboratorii.

Cunoașteți această glumă clasică? Un manager depășit de situație se întâlnește cu patronul și i se plânge: „Muncesc cât 3, nu mai pot, trebuie schimbat ceva!". Iar patronul îi răspunde: „Spune-mi imediat care sunt cei doi care nu-și fac treaba, îi concediez pe loc!". A cui muncă o faceți atunci când nu delegați?

Ce e cel mai greu în a delega ține pe de o parte de cultura centralizatoare și pe de altă parte de lipsa de competență a colaboratorilor. Să ne imaginăm un manager. Reușește să-și administreze cantitatea de muncă până când, într-o bună zi, se vede depășit, apare o activitate importantă care îi cere tot timpul și toată atenția. Atunci se gândește să delege. Din nefericire, nu se află în cea mai bună situație pentru a face acest lucru. Colaboratorul lui poate resimți această delegare pe fugă într-un mod foarte negativ. Riscă să reacționeze neplăcut sau să nu execute corect sarcina. După câteva experiențe de acest gen, managerul nostru va încerca să evite să delege și nu o va face decât sub presiunea unei prea mari cantități de lucru.

Unii manageri au constatat, de asemenea, pierderile cauzate de moda „împuternicirilor". La sfârșitul anilor '80, tendința de a delega responsabilitățile a fost *nec plus ultra,* anumite cadre supraîncărcate au profitat de acest lucru pentru a se elibera asupra nivelurilor ierarhice inferioare. Neștiind să își asiste colaboratorii în noile responsabilități, s-au înregistrat o mulțime de eșecuri. Aceste delegări erau, de fapt, abandonuri de responsabilitate.

Delegarea este un fel de artă. Ea nu trebuie realizată doar în momentele de supraîncărcare. Este un instrument de management cu numeroase avantaje şi ajută la evoluția profesională a colaboratorilor. În plus, este şi un instrument de formare şi antrenare care îi responsabilizează pe colaboratori. Permite, de asemenea, obținerea unei satisfacții mai mari şi a unei recunoaşteri mai bune a capacității colaboratorilor, precum şi evitarea situației în care anumite zone de competență au un actor unic, care ar putea deveni veriga slabă a echipei. Înseamnă repartizarea mai bună a responsabilităților, îmbogățirea competenței echipei şi posibilitatea managerului de a se concentra pe activități cu randament mai bun, care să corespundă adevăratelor lui responsabilități.

Pot exista delegări previzibile şi repetitive, chiar permanente, incluse în cele din urmă în harta responsabilităților unui colaborator. Dar pot exista şi delegări punctuale.

Delegarea poate fi imaginată şi într-un mod evolutiv. În figura 22, axa abscisei reprezintă axa competenței şi a experienței în domeniul respectiv. Axa ordonatei reprezintă axa deciziei.

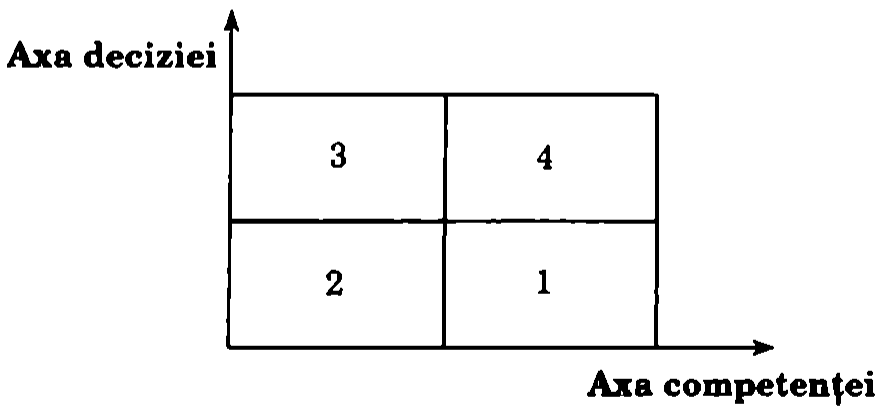

Fig. 22: Cum delegăm în funcție de profilul celui care deleagă

În celula 1, găsim angajatul foarte competent, căruia nu-i place sau nu știe să decidă, sau nu este investit cu autoritatea de a decide. Știe foarte bine ce trebuie făcut într-o anumită situație. De aceea este bine să-i fie dat un obiectiv și să i se ceară să facă un plan de acțiune pentru a-l atinge, apoi de a-l încuraja să ia el însuși decizia, cerându-i să execute planul de acțiune pregătit. Se va simți ușurat, pentru că acționează sub o autoritate și nu se simte responsabil. Managerul trebuie să-l ajute pe acest colaborator să-și dezvolte capacitatea de a decide.

În celula 3 se găsește un personaj care nu a ajuns încă la maturitate în domeniul respectiv. Totuși, îi place să se afirme. Îi place să decidă. Uneori nu își poate nici măcar imagina că altcineva ar putea decide mai bine decât el. Nu își recunoaște nici față de el însuși lipsa de competență. Personajul acesta poate fi greu de stăpânit, chiar periculos, dacă ia decizii pentru care nu are competența necesară. Se întâmplă uneori ca acest angajat să fie și investit cu autoritatea de a decide în domeniul respectiv chiar fără a avea competență totală. Dacă nu vrea să riște un șoc frontal, responsabilul său ierarhic va trebui să fie foarte diplomat, fiind în același timp foarte clar în privința obiectivelor, și să încerce să îl influențeze prin sfaturi și să sondeze terenul pentru a evita anumite greșeli previzibile. După care îl va invita să-și prezinte planul de acțiune. În momentul acela, va putea să-i confirme că merge în direcția bună sau va încerca să o corecteze cu tact! Un control discret și subtil va fi necesar pentru a fi sigur că activitatea înaintează corect, evitând în același timp să-i răniți sensibilitatea celui în cauză. Managerul va trebui să-l ajute pe acest colaborator să dobândească acele competențe.

Să abordăm acum celula 2. În acest caz, avem un colaborator care, pe de o parte, nu are competența și, pe de altă parte, nu are nici autoritatea, nici dorința de a decide. Este cazul normal al începătorului într-o activitate. Încurajați-l să se gândească la modalități de a găsi drumurile cele mai logice pentru a realiza sarcina cerută. Ați putea, de asemenea, să-i stabiliți un plan de acțiune detaliat care să includă etape de

evaluare. În orice caz, o supraveghere atentă va fi utilă pentru a-l menține pe calea corectă, pentru a evita greșelile și a-i permite să-și păstreze încrederea în el.

Celula 4 corespunde colaboratorului ideal. Își cunoaște meseria. Se simte în largul lui să ia deciziile care se impun. Îi este suficient să cunoască obiectivul și câteva informații necesare. Puteți să aveți încredere în el. Este chiar posibil ca el să îndeplinească o sarcină mai bine decât dumneavoastră! Puteți să-i cereți și lui să vă facă o copie după planul lui de acțiune, pentru informare și nu pentru a-l controla.

Evoluția normală a unui colaborator este să înceapă în celula 2 ca debutant și să progreseze puțin câte puțin în diagonală spre celula 4, apoi spre un control total al activității. Acesta este semnul unei dezvoltări armonioase a cuiva care știe să fie la locul lui. Cu toții suntem mereu în celula 2 pentru anumite activități și în celula 4 pentru altele, dacă privim drumul nostru profesional ca pe un drum de ucenicie.

Verificați-vă reflexele de bună delegare

Acum știți mai bine cum să delegați în funcție de etapele dezvoltării unui colaborator sau în funcție de personalitatea lui. Mai sunt câteva principii care se vor dovedi pertinente pentru a vă ajuta să reușiți în activitatea de a delega. Verificați-vă practicile.

- Delegați imediat, nu așteptați. Atunci când primiți o misiune nouă, examinați imediat dacă cineva din echipă se poate ocupa de ea și transmiteți-i acest lucru. O greșeală frecventă a unui manager constă în a se gândi că va face el însuși sarcina respectivă, pentru ca să-și dea seama, dar un pic mai târziu, că este prea încărcat și în cele din urmă să fie nevoit să o transmită unui colaborator care va fi bulversat de această nouă sarcină.
- Delegați unui colaborator o sarcină pe care o va putea duce la bun sfârșit, cu ajutorul și timpul pe care dumneavoastră veți avea posibilitatea să i le acordați.

- Motivați-l să accepte responsabilitatea pe care i-o încredințați. Dacă nu este interesat, poate că veți putea să-i propuneți altceva sau şi mai bine, încercați să înțelegeți ce îl interesează.
- Plecați de la principiul că orice colaborator are nevoie să aibă încredere în propriile abilități şi are nevoie să se pună în valoare. Puneți-l în situații în care poate reuşi.
- Pentru a reuşi, comunicați obiective clare şi asigurați-vă că acestea au fost înțelese bine. Cereți colaboratorului să vă spună ce a înțeles din solicitarea dumneavoastră şi invitați-l să vă explice cum va proceda. Veți putea astfel să îl corectați dacă e nevoie. În realitate, multe delegări eşuează din lipsă de claritate la început. Colaboratorul fie nu este deloc clar, fie nu este destul, este complet sau parțial în afara subiectului sau chiar nu are resurse adecvate...
- Dacă un colaborator nu este încă familiarizat cu acest gen de activitate, pregătiți-i un plan de acțiune sau concepeți-l împreună cu el. În orice caz, veți controla planul de acțiune înainte de punerea lui în execuție. Veți putea astfel evita majoritatea riscurilor de a apărea greşeli. Şi vă aflați într-un moment de formare.
- Conveniți asupra momentelor în care colaboratorul va putea să se întâlnească cu dumneavoastră pentru a vă raporta asupra derulării acțiunii delegate, pentru a vă cere informații care îi lipsesc şi pentru a-şi completa ucenicia.
- În cazul unui colaborator din celula 4, delegat pentru o activitate complexă, puteți, de asemenea, să conveniți asupra unui contract explicit de delegare permanentă, în care să fie precizat obiectivul, resursele, mijloacele de punere în aplicare, termenele principalelor etape, sistemul de relații...
- După ce o activitate delegată se încheie, gândiți-vă să evaluați rezultatele obținute, să vă invitați colaboratorul

să-şi exprime părerea despre acțiune şi să prevadă posibilele delegări viitoare...

- Dacă delegarea a reuşit, meritul va fi atribuit celui delegat, chiar dacă dumneavoastră l-ați ajutat. În caz de eşec, trebuie să vă asumați în totalitate responsabilitatea.
- Evitați capcana de a vă crede indispensabil! Trebuie să reuşiți să puteți fi înlocuit, chiar şi numai pentru a vă putea lua concediu! Un manager bun se recunoaşte după capacitatea de a se înconjura de persoane care pot să-şi asume responsabilitățile lui chiar şi în absența lui!
- Reluați harta responsabilităților şi pregătiți-vă un plan de evoluție a delegărilor. Listați într-o coloană toate activitățile pe care le faceți. Notați în coloana alăturată timpul alocat fiecăreia. Apoi, notați într-o a treia coloană numele membrilor echipei dumneavoastră, potențiali candidați pentru delegarea activității respective. Notați în a patra coloană timpul pe care ar trebui să îl investiți pentru a-i forma, asista şi încuraja în această nouă activitate. Hotărâți-vă imediat asupra investiției de timp. Veți constata că a delega anumite activități vă va face să câştigați mult timp şi că acest câştig vă va permite să pregătiți alte delegări.
- Acum puteți planifica realizarea planului de organizare a delegării activităților dumneavoastră. E de preferat să alegeți perioadele mai puțin încărcate pentru colaboratorul dumneavoastră şi pentru dumneavoastră înşivă. Transmisia se va face astfel în cele mai bune condiții.
- Dacă, după aceea, doriți ca unul dintre colaboratorii dumneavoastră să preia regulat o anumită activitate, examinați împreună cu el dacă sarcinile lui lucru pot fi reduse prin simplificare, îmbunătățire, o altă delegare...
- Fiți conştient că de fiecare dată când ajutați un colaborator să progreseze în termeni de competență şi responsabilitate, dumneavoastră înşivă puteți evolua,

pentru că vă eliberați timpul pe care îl veți putea folosi pentru a vă ocupa mai bine de partea esențială a responsabilităților dumneavoastră și pentru a vă organiza mai bine echipa.

- Nu trebuie să vă încredeți într-un tip „special" de delegare, care vine spre dumneavoastră de la colaboratori. Blanchard, Oncken și Burrows au propus metafora maimuței, cunoscută foarte bine acum: un colaborator se loveşte de o problemă (maimuța). Vă vorbeşte despre ea și fără să vă dați seama, maimuța v-a sărit în spate. Ați preluat maimuța. Colaboratorul dumneavoastră a scăpat de ea! Rolul dumneavoastră de manager este, de asemenea, de a vă învăța colaboratorii să-și rezolve greutățile pe care le întâlnesc, mai degrabă decât să le tratați dumneavoastră în locul lor (vezi metoda în 6 etape expusă la pag. 160).

Ce poate fi delegat?

- gestiunea unui proiect (pregătirea unui dosar până la gestiunea completă);
- realizarea unei activități (înlocuirea parțială sau completă pentru o durată determinată, pregătirea deciziilor etc.);
- o sarcină (poșta, preluarea apelurilor telefonice, participarea la o ședință, medierea într-o ședință, controalele, informarea, primirea unor vizitatori etc.);
- o procedură (execuția, crearea, îmbunătățirea, aplicarea ei etc.);
- semnătura în anumite situații;
- organizarea muncii;
- controlul muncii;
- sprijinul, formarea, managementul colaboratorilor;
- o decizie pentru care nu e nevoie de raportare;
- folosirea anumitor resurse (financiare, materiale, umane...) de la un anumit nivel încolo.

Care sunt rolurile în jocul delegării?

Se întâmplă ca o delegare să presupună delegarea completă a unui proiect. Cu toate acestea, în multe cazuri, punctele de referință prezentate în continuare se vor dovedi utile pentru a avea o imagine mai clară asupra situației.

Pentru o delegare există şapte roluri de stabilit, care pot fi cumulate:

- **Propunerea**: colaboratorul este invitat să facă propuneri (soluții, îmbunătățiri...).
- **Execuția**: cel care deleagă a definit planul de acțiune sau procedura. Cel delegat execută ce i-a fost cerut, aşa cum i-a fost cerut.
- **Decizia**: decizia însăşi este delegată. Implicațiile şi limitele trebuie precizate foarte clar.
- **Controlul**: controlarea execuției anumitor activități realizate de cel implicat sau de alții.
- **Coordonarea**: cel care deleagă trebuie să pregătească, să se asigure că este făcută, să controleze o operațiune realizată de către o echipă.
- **Consilierea**: cel care deleagă stă la dispoziția celorlalți colegi pentru anumite operațiuni, pentru a le împărtăşi din experiența lui, pentru a-i susține, a-i forma...
- **Întărirea**: cel care deleagă joacă rolul de întărire pe anumite perioade, în caz de supraîncărcare sau de absențe...

Familiarizându-vă cu fiecare dintre aceste roluri precise, veți putea fi din ce în ce mai performant pentru delegările viitoare.

Atunci când sunteți delegat:

- Verificați că ați înțeles ce vi se cere, reformulând cererea celui care deleagă.
- Întrebați-vă dacă înțelegeți implicațiile şi limitele rolului dumneavoastră şi ale activității. Dacă e nevoie, întrebați.
- Cereți sistematic un termen limită. Veți evita astfel două riscuri: primul este cel de a supraestima urgența şi de a

acorda prioritate unei sarcini cu riscul de a pune în pericol alte scadențe, al doilea este de a subestima urgența și de a vă afla sub presiune în ultimul moment. Dacă data nu este importantă pentru interlocutorul dumneavoastră, fixați-vă personal o scadență realistă care să vă stimuleze.

- Profitați de momentul în care vă este transmisă sarcina pentru a obține informațiile necesare misiunii dumneavoastră.
- Gândiți-vă la derularea planului de acțiune și evaluați timpul și termenele necesare. Veți putea obține astfel clarificarea anumitor aspecte.
- Dacă credeți că această delegare riscă să pună în pericol alte responsabilități pe care le aveți, căutați soluții și, dacă e nevoie, vorbiți despre acest lucru cu cel care deleagă.
- Pregătiți-vă planul de acțiune și un „dosar în curs de procesare" pentru această nouă activitate. Transmiteți planul de acțiune celui care v-a delegat pentru a-l ține la curent.
- În timpul execuției și controlului, respectați modalitățile, formele și termenele care v-au fost indicate.

Delegarea este și un mod de a contribui progresiv la ceea ce se numește „preluarea funcției". Preluarea orizontală permite mai mult dezvoltarea polivalenței într-o echipă sau regruparea sarcinilor care pot fi executate împreună din aceeași funcție. Preluarea pe verticală integrează într-o funcție anumite activități exersate până atunci la un nivel ierarhic superior. Preluarea verticală făcută în faze incipiente constă în integrarea funcțiilor de previziune și planificare. Preluarea pe verticală în faze finale va integra sarcini de decizie și de control.

E bine ca managerii care nu se descurcă bine cu delegarea să-și aducă aminte că un dirijor poate să nu fi cântat niciodată la vioară, la pian sau la un alt instrument. Succesul lui depinde mult de calitatea muzicienilor și de dorința lor de a contribui la succesul orchestrei. Șeful nu trebuie să facă munca celor cu care

colaborează. Delegarea este realmente un factor de dezvoltare pentru un colaborator şi pentru echipă. Ea are un efect multiplicator, permiţând ca mai multe lucruri să fie realizate de acelaşi număr de persoane. Cât despre responsabil, delegarea îi permite să se concentreze pe miezul responsabilităţilor lui şi să conducă o echipă cărei autonomie şi capacitate cresc.

@ Trucuri Web

Cum să configuraţi delegarea mesageriei dumneavoastră

Puteţi alege să delegaţi accesul la mesageria dumneavoastră şi drepturile de citire, de editare sau de răspuns în numele dumneavoastră...

Groupwise. În meniul „Tools / Instrumente", efectuaţi clic pe „Security / Securitate". Alegeţi eticheta „Proxy Access / Acces proxy" şi aici organizaţi-vă delegările.

Lotus Notes. Din mesagerie, deschideţi „Tools / Instrumente" – „Preferences / Preferinţe" – eticheta „Delegation / Delegări". Veţi putea alege cine poate citi, edita şi/sau şterge mesajele dumneavoastră sau chiar să răspundă în numele dumneavoastră.

Microsoft Outlook. Efectuaţi clic pe meniul „Tools / Instrumente" – „Options / Opţiuni". În eticheta „Other / Altele", clic pe „Advanced Options / Opţiuni avansate", apoi „Add-in manager / Administrarea delegării". Bifaţi căsuţa „Delegate Access / Delegarea accesului". Dacă această căsuţă nu este disponibilă, adresaţi-vă departamentului informatic care va trebui să instaleze funcţia respectivă. Veţi putea astfel determina nivelurile de acces ale delegaţilor dumneavoastră.

@ Trucuri Web

V-ați gândit deja să delegați o parte din mesageria dumneavoastră?

Dacă credeți că o mai bună repartiție a mesajelor ar putea raționaliza munca dumneavoastră și a echipei dumneavoastră, gândiți-vă la posibilitățile oferite de softurile de mesagerie. Am văzut mai înainte că puteți delega accesul la toată mesageria dumneavoastră. Pentru a vă ușura viața puteți, de asemenea, să rafinați și să setați anumite reguli. De exemplu, orice mesaj care conține în titlu și/sau în text un cuvânt cheie special și/sau provenind de la o adresă specificată poate fi plasat într-un folder special. O persoană delegată poate accesa regulat acest folder pentru a se ocupa de aceste mesaje (dacă i-ați acordat drepturile de acces) sau, și mai simplu, mesajul îi este direcționat automat. Aceste reguli pot fi anulate sau modificate în orice moment, pot fi, de asemenea, combinate și ierarhizate.

Explorați posibilitățile multiple și uimitoare de reguli oferite de mesageria dumneavoastră, veți găsi fără îndoială comori pe care le puteți folosi și seta în funcție de nevoile și posibilitățile dumneavoastră.

Groupwise. Din bara de meniu „Tools / Instrumente", alegeți „Rules / Reguli".

Lotus Notes. Deschideți mesageria, veți găsi în browser (la stânga) un folder „Tools / Instrumente", apoi un subfolder „Rules / Reguli".

Microsoft Outlook. Din meniul „Tools / Instrumente", mergeți în „Out of Office assistant / Asistentul de birou".

Netscape Messenger. Din „Edit / Editare", activați „Filter messages / Filtrare mesaje.

Outlook Express. Din meniul „Tools / Instrumente", mergeți în „Rules / Reguli".

În plus, veți găsi și alte mici minunății. Radical: tot ce vine de la un anumit expeditor va fi distrus! Practic: tot ce vine de la o anumită listă de abonați va fi stocat într-un folder anume creat (pentru a fi reconsiderat în timpul planificării dumneavoastră). Util când sunt foarte multe: mesajele care provin de la o anumită persoană și conțin un anumit cuvânt cheie devin de „primă prioritate" pentru a vă atrage atenția (sistem de alertare).

@ Trucuri Web

Thunderbird. Din bara de meniu, clic pe „Tools / Instrumente", apoi pe „Filter messages / Filtrare mesaje".
Analizați și posibilitățile oferite de programul dumneavoastră de mesagerie pentru a delega anumite sarcini specifice.

CAPITOLUL 6

CUM SĂ ORGANIZAŢI EFICIENT MUNCA DE LA DISTANŢĂ

Munca şi managementul la distanţă sunt concepte noi care se impun foarte repede şi repun în discuţie multe obişnuinţe de lucru şi de comunicare. Experienţa noastră în asistenţa oferită echipelor, în cadrul PEP, ne-a făcut să luăm în considerare două cazuri speciale: echipele dispersate în mai multe locaţii şi cazul muncii de la distanţă.

Cum trăieşte o echipă dispersată?

Într-o lume a globalizării, a relocărilor, a tendinţei de a plasa personalul aproape de clienţi, noţiunea de echipă este răsturnată.

A fost o vreme în care echipa era un grup de lucru organizat în acelaşi loc, în jurul şefului. Fiecare îşi avea propriul birou într-un spaţiu apropiat de ceilalţi membri ai echipei. Şi dacă era nevoie de activităţi în afara locaţiei, imediat ce acţiunea se termina, se refăcea grupul la bază.

Este din ce în ce mai frecvent ca o echipă să fie dispersată în mai multe locaţii şi ca anumiţi colaboratori să lucreze de acasă. Acest lucru forţează modificarea regulilor jocului. Managementul proximităţii cedează locul managementului la distanţă. Legăturile trebuie să fie şi mai mult bazate pe încredere. Autonomia membrilor echipei creşte.

Interlocutorul colaboratorului nu mai este deci o persoană pe care să o poată întâlni frecvent. Informaţiile şi documentele

vor fi partajate în alt fel. Procedurile, obiectivele, planurile de acțiune vor trebui să fie clar stabilite și puse la dispoziția tuturor celor interesați. Sistemul de transmitere și de relații se va formaliza astfel încât să pună la dispoziția fiecăruia (responsabil sau colaborator) datele de care acesta are nevoie. Managerul are nevoie de o mare capacitate de comunicare pentru a putea lua în considerare nevoile colaboratorilor săi și pentru a le oferi asistența necesară în misiunile lor.

O provocare importantă pentru managerul la distanță este de a menține sau de a crea spiritul de echipă în ciuda dispersiei geografice. Dacă un colaborator se află într-un alt sediu, va trebui să-și țeasă rețeaua cu cei care îi sunt în apropiere, ceea ce este foarte firesc. Pentru a nu se dizolva din cauza distanței, echipa trebuie să devină o sursă de bogății, de dezvoltare, de întărire... Este una dintre principalele provocări ale managementului la distanță.

Schematic, există trei modalități de a păstra legătura: telefonul, softul de rețea și întâlnirile.

1 – *Telefonul*. Un apel telefonic săptămânal cu colaboratorii aflați la distanță este o regulă pe care ar trebui să și-o impună orice manager la distanță. Astfel acțiunile pot fi trecute în revistă. Și dacă nu există nimic operațional de discutat, amintiți-vă că un colaborator la distanță rămâne un om cu sentimente, emoții, idei, nevoi de apartenență, de valorizare și partajare și poate cu un sentiment de izolare. Eu cred că a face management la distanță poate readuce rolul de management la esența substanței lui. Cu toate astea un este nevoie de un rodaj și de o parte și de alta.

În ce mă privește, condus fiind de la distanță și conducând la rândul meu de la distanță, apreciez mult faptul că primesc în fiecare săptămână un telefon de la Kerry Gleeson, președintele IBT International. Mă simt susținut și încurajat în activitățile mele. De obicei discutăm despre acțiunile în curs de desfășurare. Vorbim despre activitățile majore, despre întrebările care se pun unuia sau altuia și uneori, ne împărtășim pur și simplu starea

de spirit şi vorbim despre ce ni s-a mai întâmplat în viaţa personală şi familială.

Posibilitatea videoconferinţei permite fiecăruia să-şi vadă interlocutorul în timp ce vorbeşte, datorită unei simple camere de luat vederi plasată deasupra calculatorului. Pentru anumite persoane, şi mai ales pentru cei vizuali, a-şi vedea interlocutorul poate fi de un ajutor apreciabil, pe plan uman. Pe plan tehnic, videoconferinţa permite arătarea unor documente (vezi pag. 239).

2 – *Softul de reţea* este un element cheie pentru reuşita managementului la distanţă. Am vorbit deja despre el şi o vom mai face în legătură cu subiectul biroului virtual.

3 – *Întâlnirile* dintre manager şi colaboratori, precum şi şedinţele dintre entităţile dispersate sunt, de asemenea, momente de schimb importante. De aceea este preferabil ca majoritatea deciziilor simple, a schimburilor de informaţii, a rapoartelor de activitate.. să treacă prin softul de reţea. Timpul întâlnirilor va putea fi astfel rezervat unor schimburi mai profitabile, care vor putea răspunde îndoielilor şi nevoilor de aprofundare, de susţinere şi de sărbătorire a reuşitelor... Timpul de vorbit va fi rezervat mai ales pentru ceea ce softul de reţea nu poate înlocui decât foarte greu. Nevoile variază în mare măsură în funcţie de individ. Managerul trebuie să se preocupe să înţeleagă tipul de suport de care au nevoie diferiţi colaboratori constanţi, frecvenţa contactelor necesare, gradul lor de autonomie...

Îmi amintesc de un membru al echipei mele care avea nevoie de mai multe contacte telefonice pe zi şi de întâlniri frecvente cu mine. Dacă nu avea acest sprijin, devenea puţin eficient sau nu făcea nimic. Pe termen lung, acest lucru îmi lua prea mult timp. A devenit greu de suportat pentru mine şi am ales să oprim colaborarea. Făcusem o greşeală de recrutare. Anumite persoane pot suporta relativ bine managementul la distanţă în raport cu autonomia lor, modul lor de organizare, autodisciplina lor... Alţii însă au un drum lung de parcurs până să ajungă la acelaşi nivel.

Pentru a putea controla corect noua situație a managementului la distanță, fie că sunteți managerul sau colaboratorul aflat la distanță, ajutați-vă reciproc, completând un tabel cu două coordonate, ținând cont de indicațiile următoare:

- Pe coloana verticală, veți nota în primul rând toate nevoile managerului (nevoi operaționale, ierarhice, umane...) în legătură cu colaboratorul aflat la distanță și în al doilea rând toate nevoile colaboratorului (pentru a-și duce la bun sfârșit misiunile, pentru a supraviețui, pentru a-și păstra legătura de apartenență la echipa lui...)
- Pe orizontală, vă veți nota mijloacele (soft de rețea, telefon, întâlnire...) și resursele umane (manager, secretară, personalul locației de la distanță, alte resurse locale...) care pot permite satisfacerea acestor nevoi.

Tabelul pe care îl obțineți vă va ajuta să fiți mai clar în privința așteptărilor managerului și asupra celor ale colaboratorului de la distanță și veți putea astfel verifica modul în care le răspundeți. Un astfel de tabel nu poate fi foarte exhaustiv și trebuie să evolueze neapărat; revizuiți-l din când în când. Dacă managerul și colaboratorul său discută între ei despre acest tabel, este foarte probabil că amândoi vor avea mai multă satisfacție organizându-și situația.

Unul sau mai mulți colaboratori găzduiți într-un alt sediu devin de fapt o entitate semi-autonomă. Managerul lor va trebui să le permită să se organizeze destul de liber. Va fi responsabilitatea managerului și a colaboratorului sau a entității să întrețină un contract realist pentru a preciza obiectivele în termeni de cantitate, calitate, scadențe..., precum și regulile jocului. Evaluările trebuie să fie făcute în mod regulat. Rolul managerului va fi de a ajuta colaboratorul și sub-echipa să furnizeze prestația așteptată în contextul respectării contractului.

Această experiență a îndepărtării este un instrument minunat pentru dezvoltarea autonomiei, a responsabilizării și implicării colaboratorilor.

Managerul va trebui să fie atent și să discute cu colaboratorul aflat la distanță la fel cum discută cu cel mai bun client.

Și biroul virtual?

„Biroul virtual" schimbă în esență nu numai locul de muncă, dar, chiar mai mult, și modul de lucru. Biroul tradițional pierde teren. Birourile partajate se dezvoltă. Se inițiază munca de la distanță. Revoluția arhitecturală, tehnologică și comportamentală care cucerește multe organizații a fost posibilă datorită reunirii mai multor elemente, dintre care:

- Nevoia de a limita costurile (mai ales costurile imobiliare foarte crescute) pentru a face față necesităților pieței;
- Constatarea numărului mare de birouri goale în timpul orelor de lucru (nivelul prezenței reale la birou variază între 28 și 81%[9]);
- Capacitatea NTIC (Noilor Tehnologii de Informație și Comunicare);
- Timpul și costurile deplasării personalului;
- Nevoia de a angaja personal aflat la distanță, care este greu de relocat;
- Nevoia de proximitate cu clientul.

Biroul partajat și munca de la distanță

Angajații și organizațiile evoluează atât spre biroul partajat, cât și spre munca de la distanță, în funcție de situații și nevoi.

Ce înseamnă biroul tradițional? Este conceptul vechi în care un birou și tot echipamentul aferent sunt atribuite personal cuiva, chiar dacă ocupantul respectiv este adesea în afara organizației sau în întâlniri interne.

Ce înseamnă biroul partajat? Cunoașteți jocul cu scaunele muzicale (în care sunt mai puține scaune decât jucători!). Biroul partajat aplică același principiu în cadrul unei organizații:

[9] Eurotechnopolis Institut, *Le bureau du futur - Biroul viitorului*, Dunod

există mai puține posturi de lucru decât angajați. Unii dintre angajați (cei de la departamentul comercial, distribuitorii, consultanții etc.) își petrec în mod normal mai mult timp la clienți sau pe drum decât la biroul lor. Conceptul de birou partajat oferă colaboratorilor un mediu de lucru incluzând: spații de lucru echipate (birou cu telefon, calculator, dulap cu sertare pentru păstrarea obiectelor personale), birouri închise (pentru mici ședințe sau pentru izolare), săli de conferințe (pentru reuniuni mai mari), un spațiu de destindere (pentru discuții, schimburi de informații, pentru a bea ceva etc.). Colaboratorul își rezervă aceste spații dinainte, în funcție de nevoile lui.

Ce înseamnă munca de la distanță? A munci de la distanță înseamnă a munci în afara organizației (acasă, la sediul clientului, într-un centru administrativ, în mijloacele de transport...), folosind noile tehnologii de informație și comunicare.

- Echipamentul de bază al muncitorului nomad (în deplasare) este compus dintr-un calculator portabil (cu o conexiune modem / rețea / WIFI / Bluetooth), un telefon mobil, eventual un PDA (Blackberry, Pocket-PC...); totul într-un confortabil rucsac (ca cele de pe front!).
- Echipamentul de bază al unui muncitor sedentar (care lucrează acasă) este compus dintr-un calculator cu o conexiune broadband / cu bandă largă, o imprimantă multifuncțională (include imprimantă, fotocopiator, scanner, fax), un sistem de stocare (DVD writer sau hard disk extern), o linie telefonică digitală.

S-a dovedit că acest tip nou de colaborare permite economii substanțiale (economii de suprafețe de lucru, de transport, de timp și energie), o îmbunătățire a productivității, mai multă satisfacție și o flexibilitate mai mare pentru colaborator, care are astfel mai multă libertate în a se organiza.

Totuși, pentru ca munca de la distanță să reușească, trebuie răspuns la mai multe întrebări:

- Angajatul poate lucra la domiciliu? Familia lui se va înscrie în acest joc?
- Va reuși colaboratorul care a fost obișnuit cu un mediu profesional care îl includea și îl stimula să adopte disciplina necesară pentru a se organiza singur?
- Cum va suporta colaboratorul dumneavoastră izolarea în raport cu colegii și organizația?
- Departamentul se va putea adapta la managementul de la distanță?
- Este softul de rețea suficient de dezvoltat pentru a răspunde nevoilor impuse de munca de la distanță?

Apar astfel mai multe feluri de muncitori de la distanță:

- Sedentarul, numit și SOHO de la „Small Office, Home Office", care lucrează acasă și uneori la sediul clientului;
- Pendulul, care lucrează atât acasă, cât și în cadrul companiei;
- Nomadul, care este mereu în deplasare și lucrează oriunde s-ar afla (la client, în mașină, în avion, în hotel și din când în când acasă sau la companie). Își poartă biroul cu el.
- Satelitul: organizația îi pune la dispoziție un local echipat, în apropierea casei lui.
- Altă variantă de satelit: lucrează în apropierea casei într-un centru administrativ sau într-un birou din vecinătate. Aceste soluții oferă structurilor mici toate facilitățile administrative importante (recepție, săli, echipamente, cantină, alte servicii comune, domiciliu, telefonie permanentă, cutie de scrisori, parcare etc.)

Cum să transformăm munca de la distanță într-un succes

Tipul de management se schimbă mult atunci când trecem de la un management de proximitate la unul de la distanță. Este necesară adaptarea la noua situație.

Conceptul de birou virtual aduce satisfacție numai dacă harta responsabilităților colaboratorului este bine definită, dacă

obiectivele şi regulile jocului sunt clar stabilite şi înțelese, iar performanțele pot fi uşor măsurate.

Colaboratorul trebuie să fie prezent în cadrul organizației cu regularitate sau în funcție de nevoi. Totuşi trebuie convenit asupra unei prezențe minimale pentru a facilita legăturile umane.

Atunci când este nevoie de organizarea unei întâlniri între manager şi colaborator sau între doi colaboratori, deplasarea va fi planificată şi ordinea de zi pregătită de ambele părți. Cei doi vor fi astfel mai bine pregătiți; şedința va fi mai eficientă. În asta constau bazele eficienței şi câştigul de timp. De fapt, în biroul tradițional, datorită proximității, este prea uşor să ne întrerupem reciproc din motive foarte puțin importante sau pentru probleme care ar putea fi rezolvate şi altfel.

Atunci când colaboratorul vine în organizație, şedințele trebuie prevăzute. Trebuie evitate schimbările de planificare în ultima clipă. Acestea riscă să dezorganizeze toată ziua colaboratorului, care s-a deplasat în mod special pentru aceasta.

Legătura cu organizația se va materializa în mod diferit pentru multe persoane. Nu va mai fi asociată cu un loc, ci cu o entitate (o misiune, o viață, actori etc.).

Echipa va fi nevoită să-şi mențină caracterul de echipă, cultura, motivarea... deşi întâlnirile sunt mai puțin frecvente.

Faptul că membrii echipei nu mai sunt prezenți fizic în organizație forțează trecerea la conceptul de birou aproape fără hârtii. Practic, niciun document nu ar mai trebui trimis (în termeni poştali). Poşta va fi scanată şi transmisă electronic celui care lucrează la distanță. Dacă e nevoie, muncitorul de la distanță va trimite un document managerului prin intermediul softului de rețea, pentru a fi ştampilat şi semnat; şi doar după ce a fost semnat va fi printat pe hârtie pentru a fi trimis. Pe servere, informațiile trebuie să fie bine organizate şi suficient de complete pentru ca oricine să le poată folosi. Căutarea documentelor electronice trebuie să fie dintre cele mai intuitive... Apelurile telefonice se vor transmite spre angajatul

de la distanță (tehnologia permite ca un interlocutor să nu-şi dea seama că apelul lui telefonic a fost transferat spre domiciliul persoanei pe care o caută) sau mesajul complet va fi preluat şi transmis destinatarului prin mesageria electronică.

Elementele de bază ale biroului virtual vor trebui integrate de fiecare în parte:

- Cum şi unde se poate rezerva un loc de muncă?
- Cum se pot transfera apelurile telefonice?
- Cum se pot accesa serverele sau diferite baze de date lucru?
- Unde se găsesc procedurile de lucru?
- Cum se foloseşte mesageria şi softul de rețea?
- Care sunt soluțiile de „supraviețuire" în cazul apariției unei probleme informatice?
- Cum poate fi folosit robotul telefonic?
- Cum, când şi unde pot fi întâlniți ceilalți membri ai echipei?

A lucra de acasă implică a reuşi să distingi între viața privată şi muncă şi a putea administra eficient şi armonios cele două dimensiuni. Există într-adevăr un risc de depăşire a limitelor în ambele sensuri: riscul ca viața privată să interfereze prea mult asupra muncii şi riscul ca munca să acapareze prea mult viața privată.

Noii muncitori de la distanță, mai puțin obişnuiți cu această nouă viață, trebuie să evite subestimarea dificultății reprezentate de reorganizarea vieții atunci când lucrează la domiciliu. Este vorba de un alt ritm, de o altă disciplină, de obiceiuri vechi care trebuie înlăturate pentru a crea altele noi, o bulversare a vieții de familie...

Organizarea eficientă a muncii de la domiciliu

Câteva idei pentru a vă organiza:

- Cădeți de acord cu ceilalți membri ai familiei pentru a proteja timpul de lucru al celui care lucrează de la distanță;

- Organizați orele de lucru și planul săptămânii împreună cu familia pentru a da repere suficient de clare copiilor și soțului / soției și pentru a satisface nevoile tuturor, fără a abuza de flexibilitatea celui care lucrează la domiciliu;
- Profitați de autonomia care permite celui care muncește la distanță să-și aranjeze orarul și să-și ușureze viața familială (își poate însoți copilul la meci sau la lecția de muzică) ținând în același timp cont de orele de lucru pentru a putea păstra o percepție distinctă între timpul de lucru și timpul acordat familiei;
- stabiliți ore suficient de precise soțului / soției sau copiilor care ar vrea să vă împrumute calculatorul pentru nevoile lor;
- rezervați-vă o cameră separată pentru munca la domiciliu;
- învățați-i pe copii și pe soț / soție să respecte timpul de lucru, locul de lucru, materialele și documentele profesionale; învățați-i că atunci când o întrerupere este justificată, ea este posibilă cu condiția să o facă discret, pentru a respecta o eventuală discuție telefonică profesională;
- stabiliți mici ritualuri: spuneți „la revedere" înainte de a vă retrage în camera de lucru, stabiliți o structură a zilei de muncă, cu rutine și pauze la ore destul de regulate, în care să ieșiți din camera de lucru, faceți planificarea zilnică seara, faceți curat pe masa de lucru înainte de a termina ziua, îmbrățișați-vă membrii familiei când îi revedeți etc;
- faceți o distincție clară între orele personale și cele de lucru; gândiți-vă să transferați apelurile private pe o altă linie și să vorbiți dintr-o altă cameră, pentru a marca linia de separare;
- telefonați cu regularitate la momentele convenite cu colegii care lucrează de la distanță sau care lucrează în cadrul organizației pentru a face schimb de vești (chiar și când nu există ceva serios de discutat!);

- organizați teleconferințe cu echipa de lucru sau cu un grup de angajați de la distanță;
- Organizați un moment de întâlnire cu angajații care lucrează de la distanță, de exemplu un prânz săptămânal;
- Fixați-vă un număr de ore de lucru productive și respectați-l (luați în considerare posibilitatea de a analiza noțiunea de ore productive în raport cu harta responsabilităților și cu obiectivele, vezi p. 48-55)

Echipele transversale

În numeroase organizații mari, care cresc prin achiziție și sunt constituite din entități multiple, există o provocare nouă. Fiecare organizație dispune de propria structură, fiecare cu experții săi de Resurse umane, experții săi de Calitate, experții săi de Achiziții, experții săi de Servicii Generale, experții săi de la Producție etc. Provocarea constă în a crea filiere centrate pe meserii și de a stimula colaborarea pentru a îmbogăți toată rețeaua, pentru a pune bazele unor „practici recomandate", pentru a armoniza funcționările, pentru a dezvolta proiecte comune... Adesea aceste echipe vor fi permanente.

În alte organizații mari, provocarea este de a face să colaboreze specialiști răspândiți în departamente, în site-uri sau țări diferite, pentru a rezolva probleme punctuale, pentru a organiza proiecte speciale... Adesea aceste echipe vor fi provizorii.

Mai multe dificultăți apar de obicei atunci când:

- persoanele se cunosc în general puțin sau deloc;
- le este greu să vadă valoarea reală adusă lor de investiția într-o astfel de echipă;
- sunt deja supraîncărcate și le este greu să includă activități noi;
- persoanele sunt dispersate și fiecare întâlnire are consecințe importante în privința timpului investit, a oboselii, a sarcinilor recente abandonate și a costurilor...

În loc să vorbim de o echipă, ar fi mai bine să vorbim de o filieră sau de un grup de proiect. Pilotul echipei transversale va trebui să aibă în vedere că interesele fiecăruia pot fi diferite, că nu fiecare are neapărat motivația de a se implica într-o echipă nouă, că fiecare se află în afara liniei sale ierarhice. Pilotul va trebui deci să se străduiască să-i motiveze pe toți, să stabilească sau să ajute la stabilirea unor obiective clare, să ajute la luarea unor decizii de implicare, să ajute ca acestea să fie realizate, să le urmărească cu tact, să comunice suficient cu fiecare pentru a încuraja însușirea activităților echipei de către fiecare.... Pilotul unei astfel de echipe nu funcționează datorită puterii sale ierarhice, ci datorită discreției, simțului de relaționare, capacității sale de a pune în mișcare fiecare talent al echipei și de a-i motiva pe toți spre aceleași obiective, ca și datorită ingeniozității sale de a face să colaboreze persoane care nu sunt neapărat foarte dispuse să facă acest lucru și datorită capacității de a pune bazele unor vectori comuni de lucru și de comunicare...

Cu toate acestea, problema inițială și crucială este evidentă: se alocă o activitate importantă cuiva care nu are timp de ea. Aici este prima problemă care trebuie rezolvată, prea adesea ignorată de inițiatori. A o neglija este ca și cum ai vrea să conduci un automobil fără carburant. Trebuie inventate mai întâi timpul și motivația.

Într-o companie mare am avut de asistat un manager foarte inteligent, căruia conducerea i-a cerut dintr-o dată să preia un mare proiect industrial. Era vorba de a pilota o echipă transversală care urma să lucreze la reproiectarea unui proces industrial. Când l-am întrebat cât timp ar trebui să consacre acestei noi activități, răspunsul lui a țâșnit „2 zile pe săptămână timp de 2 ani". Chiar dacă se simțea onorat că fusese ales pentru acest proiect, avea o mare problemă: îi era deja greu să-și facă treaba lui în 5 zile și nicio degrevare nu era prevăzută. Era imposibil să facă mai mult. Am optat deci pentru a face ceva diferit. Ne-am concentrat pe ansamblul misiunilor și al obiectivelor lui. Am reorganizat împreună întreaga lui activitate

pe o săptămână de 5 zile cu 40 de ore, incluzând noul proiect. Activitatea de manager a fost organizată în trei zile, activitatea de pilot al echipei transversale pe 2 zile. În foarte puțin timp, și-a putut restructura timpul și a putut să-și organizeze la fel de eficient echipa de bază. Era deci pregătit să se ocupe și de pilotarea noii sale echipe transversale.

Exemplu de echipă transversală în cazul unui sistem al calității

Un mare grup m-a rugat să intervin pentru a pune bazele unui sistem al calității între filiale. La nivel de sediu, era nevoie de utilizarea resurselor proprii fiecărei filiale, de susținerea fiecărui director al departamentelor de calitate izolat în filiala sa, de dezvoltarea unor proiecte comune... Toți aceşti directori erau dispersați, supraîncărcați, nu erau obișnuiți să se întâlnească, le era greu să-și organizeze zile comune de lucru.

Abordarea pe care am propus-o eu a fost de a porni prin a constata și de a nu forța nimic. Dacă oamenii pe care vrem să-i antrenăm într-o activitate sunt deja supraîncărcați și le este greu să se deplaseze pentru o zi de lucru, să căutăm o modalitate mai bine adaptată la posibilitățile lor. Am pus deci bazele unui proces de constituire a grupului la distanță, centrându-ne atenția pe trei aspecte:

- Dezvoltarea unor proiecte transversale și comune pe probleme de calitate;
- Deprinderea unei mai bune eficiențe și organizări pentru a câștiga astfel timp;
- Deprinderea de a folosi instrumente de lucru colaborativ la distanță: ședințe WEB / audio, baze comune de documentație și informație, ședințe electronice...

Munca a putut astfel să avanseze săptămână după săptămână. Ședințele virtuale creau cu regularitate o legătură. Diferitele instrumente colaborative au prins puțin câte puțin viață și s-au animat... Fiecare a început să fie implicat.

Fiecare a lucrat la propria organizare personală şi la cea a propriei echipe de calitate din filială pentru a deveni mai bun şi pentru a câştiga timp. Şedinţele noastre de la distanţă le-au oferit posibilitatea de a se cunoaşte mai bine şi de a împărtăşi preocupări similare în legătură cu gestiunea cotidianului, de a avansa împreună din interese personale puternice. Mai multe prime proiecte transversale le-au stimulat forţele comune. A început să le facă plăcere să se întâlnească de la distanţă şi să comunice. Forţele de coeziune şi forţele de avansare necesare s-au format puţin câte puţin şi au transformat o grupare de specialişti într-o echipă.

Proiectele transversale au fost astfel dezvoltate în termenele fixate. Directorilor de calitate le-a făcut plăcere să se întâlnească şi în afara întâlnirilor virtuale ale echipei, să se viziteze, să se sune, să se sprijine reciproc... Apoi un program regulat de zile comune la distanţă a fost hotărât pentru a dezvolta schimburile şi sarcinile comune ale acestui Comitet de Calitate. Fiecare a apreciat beneficiile unui astfel de demers: câştig de timp, mai puţin stres, reducerea costurilor, investiţii în condiţii egale, depăşirea sentimentului de izolare, lansarea unor proiecte comune, folosirea competenţelor şi experienţelor altor filiale, formarea unor sisteme asemănătoare, transmise în cascadă, de funcţionare la distanţă a filialelor răspândite în mai multe locaţii (de data aceasta, pilotate de către însuşi directorul de calitate)...

Se poate deci munci eficient de la distanţă. Trebuie totuşi să vrem mai mult decât doar să punem anumite sarcini pe umerii unor persoane deja supraîncărcate. Investiţia cerută va fi mult mai la îndemână, dacă satisface interese personale bine motivate. Pornind de la satisfacerea acestor interese personale, va exista o convergenţă logică şi fluidă spre interese colective corespondente. Crearea unei echipe transversale de muncă la distanţă nu se improvizează, ea vine ca răspuns la luarea în considerare a condiţiilor specifice situaţiei în care se află fiecare membru al ei şi la particularităţile muncii eficiente de la distanţă.

Echipa virtuală răspândită și multiculturală

Globalizarea ne aduce într-o lume nouă unde trebuie să muncim în cadrul unor echipe răspândite în mai multe locații și, în plus, multiculturale. Aceste echipe, diseminate pe planetă și lucrând la ore diferite, sunt compuse din persoane de culturi diferite, vorbind limbi diferite, încercând să se facă înțeleși într-o limbă comună, adesea nu foarte bine cunoscută... Un manager bun al unei echipe concentrate nu va fi neapărat un bun manager și pentru o echipă virtuală multiculturală. A lucra sau a conduce de la distanță este o modalitate nouă de a munci și conduce, cu puncte de referință foarte diferite. Distanțele nu sunt numai geografice.

Când un colaborator asiatic spune „da" de la celălalt capăt al planetei, este același lucru cu ceea ce europeanul înțelege prin acest „da", adică o adeziune clară și eventual un angajament de a se pune pe treabă?

Europanto și Globish

În colaborările internaționale, fiecare își abandonează limba de origine (cu excepția, foarte adesea, a anglofonilor) și încearcă să vorbească engleza pentru a exprima esențialul mesajului său. V-ați imaginat vreodată că 88 % din populația planetei este non-anglofonă? Știința înlătură complexele. Trecerea de la fundație la edificiul complet sau de la o comunicare minimă la un discurs nuanțat nu este accesibilă decât anglofonilor confirmați. Engleza involuează, expunându-se celorlalte limbi. La contactul cu celelalte limbi cu care interacționează, ea se hibridizează. În schimburile cu internaționalul, fiecare își completează lacunele cu cuvintele și expresiile limbii materne sau din alte limbi.

Adoptă în mod firesc limba numită azi „europanto". Europanto este formată de la sintaxa și vocabularul de bază al englezei (o engleză simplificată), dar se vorbește cu cuvinte, expresii, întorsături de frază împrumutate din limbile de origine

ale interlocutorilor, care compensează astfel lacunele din engleză. Engleza este astfel amestecată cu tot felul de particularități și de accente și devine un dialect aproape mondial, cu variante nelimitate. Lingviștii cred că în felul acesta se va construi o limbă mondială vie, pentru că ea se reconstruiește în mod spontan și se află într-o continuă evoluție.

Diego Marani, un precursor în descifrarea acestui limbaj natural compus dintr-un ansamblu de petice de limbi europene, a definit cu umor europanto ca fiind „un fel de jazz al limbilor" sau chiar: *„Europanto ist 42 % English, 38 % French, 15 % le rest van de UE tonguen und 5 % mixed fantasia mots out from Latin, unlikely old-Greek et mucho rude Italian jurones !"*[10] Europanto este deci o limbă care se inventează de fiecare dată când se întâlnesc doi europeni care vorbesc limbi diferite.

„Globish" se vrea o varinată simplificată a englezei care să răspundă nevoilor globalizării. Termenul este compus din cuvintele „Global" + „English". Globish este o metodă de comunicare internațională. Cu 1500 de cuvinte din engleză, ar fi astfel posibil să te descurci în comunicarea internațională de bază.

Să învățăm să ascultăm

Comunicarea internațională ne obligă să avem grijă de ce spunem și de ce auzim. Uneori este destul de greu să ne înțelegem atunci când vorbim aceeași limbă, când suntem din aceeași regiune sau de aceeași profesie! Comunicarea internațională este și mai delicată și în asta constă șansa ei. Nimic nu este evident atunci când vorbim cu un interlocutor care vorbește într-o limbă diferită de a noastră. În consecință și din prudență, nu se pleacă de la principiul că ceea ce înțelegem noi este ceea ce a vrut să spună celălalt. Ceea ce înțelege interlocutorul meu nu este neapărat ceea ce am vrut eu să spun.

[10] Dacă doriți să aflați mai multe despre europanto, puteți găsi pe www.efficacite.eu câteva link-uri spre site-uri web care tratează acest subiect.

Pot exista serioase decalaje, chiar cuvinte cu sens opus. Cuvântul împrumutat din limba mea pentru a compensa o lacună din engleză poate să nu fie clar interlocutorului meu.

Amintiți-vă că intenția lăudabilă de a nuanța discursul va fi rău văzută pentru că interlocutorul se va concentra doar pe mesajul central. Deci gândiți clar și exprimați-vă clar.

Pentru a comunica eficient în propria dumneavoastră europanto, exprimați-vă articulat, cu un vocabular simplu și cu un ritm rezonabil, apoi lăsați-l pe celălalt să vă răspundă și reformulați ceea ce ați înțeles din mesajul lui. Veți avea astfel mai multe șanse de a vă înțelege reciproc. Va fi, de asemenea, esențial ca toate punctele importante să fie scrise negru pe alb pentru a permite fiecăruia să verifice ceea ce a înțeles.

În anumite culturi nimeni nu îndrăznește să vorbească despre slăbiciunile sale. În altele nu se vorbește decât despre visuri, fără a se face distincție între acestea și realitate. Iar în altele nu se vorbește despre ceea ce se face. În unele culturi, celălalt este judecat foarte repede; în altele, fiecăruia i se lasă timp să aducă dovezi...

Managementul diplomatic

Un manager la distanță are nevoie de mult tact pentru a putea face față și pentru a fi la înălțime. Are nevoie de un climat de încredere, de toleranță în cadrul echipei, pentru a-și face acceptate strategiile și modalitățile de a acționa, de a gândi și de a se purta în aceleași situații. Managerul la distanță are un rol triplu: de lider, de coordonator și de antrenor. El poartă fanionul de legătură și îl traduce în fiecare cultură în așa fel încât fiecare să știe încotro se îndreaptă echipa și cum. El coordonează pentru a se asigura că informațiile și cele mai bune practici circulă corect, că planurile sunt urmate și adaptate la termenele date (fiind în același timp atent la diferențele de interpretare ale noțiunii de timp în diferitele culturi implicate). Știe să ia temperatura diferiților coechipieri și a diferitelor locații în ciuda distanței și a imposibilității de a se întâlni fizic.

Face rost de resurse pentru cei care au nevoie. Şi îi ascultă pe toți, suficient pentru a putea să îl ajute pe fiecare în realizarea misiunii lui. Datorită acestor noi manageri la distanță, o echipă virtuală poate deveni performantă.

Cultura „e-lance"

Pentru a înțelege bine cultura care se dezvoltă în prezent, managerul la distanță va trebui să țină cont că are din ce în mai mult de a face cu o cultură „e-lance". „E-lancerii", care fac referire la „free-lanceri", sunt colaboratori de la distanță, conectați electronic şi care se consideră mai degrabă independenți şi antreprenori. Ei se implică din ce în ce mai mult în rețelele de comunicare şi de resurse, care sunt în acelaşi timp temporare şi flexibile.

Asistăm în acest domeniu la o dublă evoluție cu paradoxurile ei. Pe de o parte, colaboratorii care încearcă să lucreze pe cont propriu sunt din ce în ce mai numeroşi. Pe de altă parte, în jocul alianțelor, al fuziunilor sau achizițiilor, organizațiile globale devin gigantice şi nu mai țin cont de frontiere.

Ele par deja tentate să organizeze umanitatea şi să facă o parte din populație să se simtă mai mult cetățeni ai organizației respective decât ai propriei țări. În marile organizații, nivelul de decizie scade continuu, apropiindu-se din ce în ce mai mult de nivelul minim. De fapt, în prezent, performanța valorizată cel mai mult este aceea de a identifica noile nevoi ale clienților şi modalitățile de a le răspunde rapid. Această cunoaştere intră mai mult în atribuțiile celor care au contact cu clientul. Organizațiile mari se divid voit în unități mai mici şi dezvoltă masiv outsourcing-ul. Societăți mici pot foarte uşor să pară mari şi internaționale. Înfloritoare sunt şi organizațiile cu angajare temporară.

Spre cultura self-managementului

Luarea deciziei la nivel central şi structura birocratică se estompează. Self-managementul se impune şi devine un fenomen cultural. Pentru a ilustra această tendinţă, să examinăm ce se întâmplă cu Internetul. Capacitatea lui creşte fără încetare şi exponenţial, deşi se preconiza saturarea lui şi incapacitatea de a absorbi creşterea numărului de conexiuni, de fluxuri şi a volumului de date. Nimeni nu este proprietarul Internetului, nimeni nu decide strategiile Internetului, nimeni nu controlează Internetul. Internetul este un exemplu de self-management. Pentru ca acest mod de funcţionare să poată fi operaţional, e nevoie de indivizi angajaţi, de reguli clare de joc, de sisteme descentralizate de luare a deciziei, de sisteme de rezolvare a conflictelor, de standarde respectate... Această nouă paradigmă pare a atribui viitorul noilor self-manageri care aparţin unei comunităţi în reţea. Nici ei, nici nimeni altcineva nu controlează această reţea. Viitorul va decide. Comportamente inedite sunt pe cale să fie încercate în mod spontan. Internetul este încă un mare laborator economic.

Ornitologii explică faptul că, într-un zbor în grup, păsările adoptă comportamente standardizate care generează o structură organizată. Întregul grup de păsări poate să-şi schimbe brusc direcţia. Bancurile de peşti par să se comporte la fel. Atunci când observăm zborul păsărilor migratoare organizat în celebra formaţie în V, am putea crede că există un lider, cel care se află în faţă. De fapt, acesta nu este mai important decât oricare dintre celelalte păsări din formaţie. Fiecare face parte din modelul pe care îl formează împreună, fiecare este creatorul formaţiunii şi este necesar acestei formaţiuni. Păstrând proporţiile, se pare că viitorul merge în această direcţie. Dacă acest lucru este adevărat, capacitatea de organizare personală a indivizilor va deveni şi mai necesară pentru a putea rămâne sincronizat cu reţeaua. Fiecare va avea din ce în ce mai puţin un şef care să-l împingă de la spate, care să-i spună ce trebuie să facă, care să-l controleze...

Ce fericire! Vor gândi unii... Dar mai e, de asemenea, și responsabilitatea și implicarea personală... față în față cu autonomia.

O echipă virtuală multiculturală eficientă aduce un plus de valoare considerabil pentru o organizație care operează pe piețele internaționale. Clienții sunt mai bine înțeleși, oricare ar fi culturile lor. Inovația se dezvoltă din referințe și modalități diferite de gândire... Colaboratorii sunt din ce în ce mai autonomi. Rețeaua crește în mod spontan... Se construiește o interfață internațională.

@ Trucuri Web

Teleconferințe și videoconferințe gratuite pe Internet pentru întâlniri la distanță

Telefonați via Internet. Organizați-vă teleconferințele via Internet. Practic și gratuit. Interesant pentru echipele dispersate.

Acum toate acestea sunt foarte simple. Pentru o teleconferință sau o videoconferință este suficient să vă instalați Skype (http://www.skype.com), WLM/Windows Live Messenger (http://www.microsoft.com/france/) sau un alt soft VOIP pe care îl preferați. Este posibili ca organizația dumneavoastră să vă pună la dispoziție un alt sistem (Lotus Sametime, Genesys Meeting Center sau altceva).

Sfaturi practice pentru inițierea unei teleconferințe:

1. Dacă este nevoie, verificați ca fiecare partener să aibă instalat corect softul și să știe cum funcționează (astfel încât să aveți o primă întâlnire eficientă cu echipa dumneavoastră).
2. Atunci când coechipierii dumneavoastră nu sunt familiarizați cu acest tip de ședințe la distanță, este util să organizați o primă ședință scurtă, al cărei singur obiectiv să fie acela de a descoperi funcționalitățile tehnice puse la dispoziția grupului dumneavoastră.
3. Atunci când participanții se cunosc puțin sau deloc, introduceți regula următoare: când un participant ia cuvântul, el își va spune și numele, pentru ca vocea lui să fie identificată de toți (această regulă ține într-un fel locul etichetelor care indică numele participanților la o ședință în jurul unei mese!).

4. Funcționalitățile chat-ului permit transmiterea simultană de text.
5. Învățați să vă familiarizați cu diferite opțiuni: comunicarea fișierelor, partajarea unui ecran etc.
6. Introduceți o „etichetă" pentru ședințele dumneavoastră (un cod al bunelor maniere în ședințele la distanță). Inspirați-vă din principiile unei ședințe obișnuite (vezi pag. 200-204).

CAPITOLUL 7

CUM SĂ EVALUAŢI MUNCA ÎN ECHIPĂ

Evaluarea şi transparenţa muncii colective permit echipei să-şi întărească solidaritatea şi permit fiecăruia să-şi găsească locul. Acestea sprijină comunicarea obiectivelor şi a mijloacelor de a le realiza.

Reînnoiţi sistemele de evaluare obişnuite! Dacă sunt concepute doar pentru a aduce informaţie în cadrul ierarhiei, vor fi, din nefericire, limitate. Introduceţi rupturi în tradiţia de evaluare sau în bilanţuri şi transformaţi-le într-un instrument modern şi performant. Evaluarea făcută de către echipa însăşi îi va permite să-şi ofere mijloacele de a progresa în mod participativ şi de a deveni o echipă care învaţă.

Formele de muncă se schimbă repede. Locul, timpul, echipa, conducerea, siguranţa locului de muncă... nu mai sunt elemente imuabile. Se caută repere noi şi unul dintre acestea este evaluarea. Am văzut care sunt posibilităţile de evaluare individuale (vezi pag. 131-140). Evaluarea muncii în echipă este un alt astfel de reper.

Bilanţul echipei

Într-un articol despre bilanţuri, Kaplan şi Norton[11] explică într-un mod imposibil de contestat: „Dacă nu le puteţi măsura, nu le puteţi gestiona". Stabiliţi-vă grila de evaluare în funcţie de

[11] R. S. Kaplan et D. P. Norton, The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action, Havard Business School Press.

valorile organizației sau ale echipei, în funcție de pertinența criteriilor de evaluare. Faceți-o simplă, originală, clară. Faceți astfel ca datele din care este constituită să fie ușor de obținut.

Pentru a vă inspira în crearea unui sistem mai bine adaptat la situația dumneavoastră particulară, bilanțul echipei dumneavoastră sau al organizației poate conține trei elemente:

1. Fundamente stabile

Găsiți indicatorii potriviți pentru măsurarea performanțelor trecute, prezente și viitoare. Evaluarea financiară este adesea singurul instrument de măsură în bilanțuri și, din nefericire, dacă devine inflexibilă, are tendința de a fi centrată pe trecut, neluând suficient în considerare performanțele actuale și viitoare, care se vor concretiza financiar mai târziu. Descoperiți indicatorii care vor furniza o bază mai largă, mai dinamică și mai stimulantă pentru întreaga echipă.

- Performanțele trecutului:
  - Evaluarea financiară obișnuită
  - Evaluarea instrumentelor de producție etc.
- Performanțele prezentului:
  - Evaluarea clientelei: volum, creștere, grad de mulțumire etc.
  - Evaluarea personalului: politețe și capacitatea de a inspira încredere clienților, nivel de ascultare a clientului, capital intelectual, grad de satisfacție etc.
  - Evaluarea proceselor și a producției: cantitate, calitate, respectarea termenelor etc.
- Performanțele viitorului:
  - Evaluarea înnoirii, a dezvoltării, a inovației, a lucrurilor de învățat, a formării;
  - Transferul de cunoștințe;
  - Compararea procentelor de sugestii din partea clienților și a personalului, a procentului de servicii sau produse noi, a vitezei de dezvoltare a acestor noi produse sau servicii, a procentului de îmbunătățire a proceselor;

- Starea planificărilor;
- Gradul de anticipare...

2. Provocările

Dacă echipa dumneavoastră şi-a propus anumite provocări, măsurați progresul în raport cu acestea. Dacă echipa vrea să puncteze un aspect neanalizat al activităților dumneavoastră, căutați indicatorii potriviți. Veți putea cunoaşte astfel mai bine ceea ce faceți şi veți putea eventual stabili noi provocări în alte zone ale activităților dumneavoastră.

3. Evoluția

Cum vă situați în raport cu ceilalți în sectoarele asemănătoare sau învecinate? Cum vă situați în raport cu alegerile care vor trebui făcute în viitor?

- Faceți o evaluare a situației măsurând ceea ce se poate măsura şi apreciind din punct de vedere calitativ ceea ce este mai greu de cuantificat. Obiectivele date echipei dumneavoastră în cadrul evoluției organizației dumneavoastră vor trebui luate în calcul şi alte elemente ar putea fi adăugate. Rămâneți la lucruri uşor de înțeles şi de măsurat.
- Încurajați echipa să pună la punct rapoarte nefinanciare pentru a ieşi din rutina bilanțurilor.
- Determinați în mod participativ zonele roşii (rezultate nesatisfăcătoare), portocalii (rezultate limitate) sau verzi (rezultate bune) ale bilanțului dumneavoastră, în funcție de diferiți parametri. Veți avea astfel obiective colective care vă vor ajuta să urmăriți evoluția echipei dumneavoastră.

Analiza periodică a bilanțului dumneavoastră vă va permite să vedeți disfuncționalitățile şi să le remediați imediat ce acestea apar. Rezolvarea lor va fi mai uşoară dacă interveniți foarte devreme. Veți câştiga astfel timp, energie şi satisfacție.

În afară de asta, această analiză se va face astfel încât să identifice cele mai bune practici, să le traducă în modele şi să le reproducă.

Acest bilanț, un pic mai special, croit pe măsura dumneavoastră, va trebui să pună în evidență capacitatea echipei dumneavoastră de a fi performantă, acum sau în foarte scurt timp. Chiar mai mult, va revela și capacitatea echipei dumneavoastră de a fi flexibilă și de a se adapta la schimbări prevăzute sau neprevăzute, la care poate fi nevoită să facă față pe termen mediu și lung (creșterea volumului, noi criterii de calitate, noi orientări tehnologice etc.). O soluție de soft de rețea ca Focal Point ar putea să vă ajute (vezi pag. 305)

O bună organizare în echipă înseamnă respectarea celor din jur

O mai bună organizare în echipă permite extinderea eficienței personale la un cerc nou, cel al echipei. Dezvoltarea eficienței la nivel de echipă, înseamnă a-i respecta mai mult pe ceilalți.

Fiecare muncește din motive economice, dar și pentru mulțumirea și dezvoltarea personală. Or, o echipă mai bine organizată, eficientă, care progresează și se preocupă de binele și mulțumirea membrilor săi este o echipă în care îți face plăcere să lucrezi, care aduce o mare valoare clienților, membrilor, acționarilor organizației. Datorită ei, cercul virtuos este întărit și lărgit.

⚠ Capcane de evitat

Să munciți fără să măsurați. Ar fi ca și cum ați conduce mașina fără bord. Atenție să nu rămâneți în pană de benzină, să nu depășiți viteza, să nu pierdeți direcția.

Rezumatul celei de-a doua părți

SECRETELE EFICIENȚEI COLECTIVE

Pentru a fi mai eficient în echipă, integrați rapid pârghiile eficienței colective:

- Păstrați direcția stabilită;
- Organizați informația și cunoștințele în mod eficient, facilitând accesul tuturor la ele;
- Îmbunătățiți procesele și fluxurile de lucru, simplificând tot ceea ce poate fi simplificat;
- Oferiți echipei dumneavoastră mijloacele de a face totul, imediat;
- Planificați munca în echipă;
- Organizați ședințe eficiente;
- Delegați în mod eficient;
- Creați pe softul de rețea un forum de schimb de idei în legătură cu îmbunătățiri ale eficienței echipei. Acordați un moment scurt la fiecare dintre ședințele periodice pentru a vă îmbunătăți constant eficiența colectivă, amintindu-vă că eficiența se împarte în trei registre interdependente: productivitatea, calitatea și satisfacția echipei.

PARTEA III

SECRETELE EFICIENŢEI FOLOSIND NOILE TEHNOLOGII DE INFORMAŢIE ŞI COMUNICARE (NTIC)

Obiectivele Părţii III

- **Să înțelegeți ce sunt NTIC**
- **Să înțelegeți softul de rețea**
- **Să înțelegeți cum revoluționează softul de rețea munca de echipă**
- **Să reuşiți să adoptați un soft de rețea în echipa dumneavoastră**
- **Să învățați să fiți un utilizator eficient al softului de rețea**

CAPITOLUL 1

NOILE TEHNOLOGII DE INFORMAŢIE ŞI COMUNICARE

O nouă eră se deschide odată cu NTIC (Noile Tehnologii de Informaţie şi Comunicare). Nu e numai un ansamblu de tehnologii care se schimbă, sunt mentalităţi şi moduri de viaţă care se schimbă, comportamente care se adaptează...

Dacă electrificarea a durat o jumătate de secol pentru a se instala şi pentru a modifica în mod esenţial modurile noastre de viaţă, ca şi peisajele din jurul nostru, au fost de ajuns câţiva ani pentru ca NTIC să ne invadeze societatea, birourile şi acum casele... Schimbările în societate sunt profunde, ele afectează lumea economică, raportarea noastră la bani, concepţia asupra muncii, chiar modul de a fi remuneraţi, modul în care ne gestionăm timpul şi distanţa...

Pentru a fi şi mai impresionaţi de rapiditatea evoluţiei, amintiţi-vă că puterea calculatoarelor a crescut în ritm constant în timpul ultimilor 40 de ani. Legea lui Moore (Gordon Moore, cofondatorul INTEL) a prezis încă din 1965 că numărul de tranzistori pe o suprafaţă de un punct de siliciu se va dubla la fiecare 18 luni. Iar Andrew Grove, fost P-D.G. al Intel, anunţa în 1996 comercializarea în 2011 a unui procesor capabil să realizeze 100 de miliarde de operaţii pe secundă (1 miliard de tranzistori care funcţionează la 10 Ghz, cu o tehnologie de gravură 0,07 micron).

NTIC antrenează bulversări la toate nivelurile unei organizaţii prin:

- Punerea informației la dispoziția unui public larg, datorită rețelelor de Internet;
- Îmbunătățirea cooperării în cadrul echipelor şi a capacității de a răspunde rapid şi mai bine la cererile clienților;
- Creşterea posibilităților de muncă de la distanță şi a capacităților de comunicare;
- Posibilitatea de a realiza comunități digitale cu furnizorii şi clienții, ceea ce numim în general Extranet;
- Capacitatea din ce în ce mai mare de automatizare;
- Gestiunea unor baze de date imense;
- Dezvoltarea unei economii bazate pe managementul cunoaşterii şi pe dezvoltarea unor plus valori imateriale;
- Folosirea suporturilor tehnice în luarea deciziilor;
- Apariția comerțului on-line (e-commerce), a marketingului on-line (e-marketing) şi dezvoltarea posibilităților de vânzare directă;
- Explozia centrelor de apeluri telefonice: telemarketing, televânzări, serviciul clienți, serviciul de urmărire după vânzare...;
- Transformarea meseriilor datorită dezvoltării multimedia

CAPITOLUL 2

CE ESTE UN SOFT DE REŢEA

Cu un soft de reţea veţi putea da o nouă dimensiune muncii în echipă, o dimensiune mult mai extinsă, mai uşoară, mai performantă. Colaborarea, Cooperarea, Comunicarea sunt în sfârşit facilitate de către această tehnologie care vă permite să fiţi undeva chiar dacă sunteţi absenţi, să călătoriţi fără a vă deplasa, să aveţi la îndemână datele necesare oricând şi oriunde, să ştiţi ce vor să comunice ceilalţi şi să le răspundeţi imediat. Noile tehnologii vă permit să lucraţi de acasă, de la sediul clientului, de la birou, din maşină, din avion sau din tren, din celălalt capăt al lumii... Softul de reţea transformă complet modul de lucru cu ceilalţi.

De la Internet la softul de reţea este un pas mare

Pe Internet puteţi comunica cu cine doriţi prin intermediul mesageriei. Puteţi, de asemenea, să folosiţi baze de date gigantice şi documente Web, aveţi posibilitatea de a participa la „newsgroups" (în mod nesincronizat) sau chiar la „chats" (pe care le-am putea traduce prin „discuţii", în mod sincronizat). Sunteţi conectat la marea comunitate a „internetauţilor".

În prezent, softul de reţea este încă discret şi mai puţin cunoscut. El vizează mai ales nevoile comunităţilor electronice din grupuri constituite (o organizaţie, o echipă de lucru, un ansamblu de persoane reunite în jurul unui centru de interes). Acesta structurează schimburile, fluxurile de lucru, fluxurile de documente, stocarea de informaţii. Este universal şi acceptă documente editate de softuri diferite. Puteţi lucra în el chiar şi deconectat de la reţea.

Mesageria electronică nu este decât unul dintre instrumentele folosite, dar nu constituie un soft de rețea în sine. Organizațiile care nu folosesc decât mesageria electronică nu lucrează în sistem de soft de rețea. Nici partajarea bazelor de date, a tabelelor sau fișierelor nu înseamnă soft de rețea. Toate aceste forme de lucru electronic în comun pot totuși să constituie o etapă de direcționare spre softul de rețea.

Soft de rețea – Intranet – Extranet – Internet?

În aceşti patru termeni sunt incluse diferite forme de comunicare electronică.

Internet. Internetul este o rețea publică de sisteme informatice legate între ele, care folosește sisteme publice de telecomunicație și este accesibil oricui. Este organizat prin protocolul TCP/IP (de la Transmission Control Protocol / Internet Protocol). Începuturile lui se situează în urmă cu treizeci de ani. „Internetauții" cunosc Internetul mai ales prin anumite funcționalități ale sale: mesageria electronică, „chat"-ul (pentru conversații directe în scris), telefonia prin Internet și mai ales „World Wide Web"[12] (Web-ul sau „rețeaua" cu un limbaj hipertext care permite consultarea rapidă și cu ușurință a unor volume mari de informații).

Extranet. Un Extranet este o rețea rezervată unei „comunități". Folosește tot Protocolul Internet și rețelele de telecomunicație publice. Permite partajarea de informație într-un mod securizat. Pentru a-l descrie rapid, să spunem că este ca Internetul, dar ai nevoie de o nume de utilizator și de o parolă pentru a putea avea acces la informația partajată cu un grup privat. Astfel, o organizație poate schimba informații cu partenerii săi (concepția unui nou proiect, de exemplu), cu furnizorii săi (schimb de date, starea stocurilor etc.), cu clienții

[12] În 1989, Tim Berners-Lee a început să dezvolte la CERN, în Geneva, WEB-ul (www) ca o soluție pentru partajarea de informații științifice în interiorul CERN; în 1993, WEB-ul a fost pus la dispoziția domeniului public și și-a început strălucitoarea aventură.

(servicii adăugate, informații suplimentare despre produsele achiziționate, actualizări etc.), cu distribuitorii (partajarea unor cataloage de produse și servicii, actualizări de tarife, particularități de dezvoltare, feedback provenind de la clienți etc.). O comunitate de interes poate partaja informație datorită unui Extranet (un grup de sănătate, o universitate, un club sportiv, o familie etc.).

Intranet. Un Intranet este o rețea proprie unei organizații care folosește de obicei protocoalele Internet. Este instrumentul electronic de legătură între colaboratorii „conectați" ai aceleiași organizații care pot avea astfel acces la un ansamblu de informații. Cel mai adesea intraneturile oferă o prezentare a organizației, a diferitelor departamente, produse / servicii și, în general, lista angajaților cu funcțiile și numerele lor de telefon (sau interioarele), rezervarea unor săli de ședințe, informația cu privire la Resurse Umane sau altele, evenimente ale organizației, meniul de la cantină etc. Culoarele spre Internet pun totuși probleme de securitate din cauza riscurilor de intruziune din exterior prin acestea.

Softul de rețea. Softul de rețea este un ansamblu de tehnologii software care facilitează munca în echipă într-un mod complet și uniform, sincron și nesincron, oricare ar fi localizarea colaboratorului, permițând în același timp:

- *Coordonarea* proceselor, a fluxurilor de documente, a formularelor electronice, a agendelor și planificărilor;
- *Colaborarea* prin partajarea de informații datorită bazelor de referințe și forumurilor de discuție;
- *Comunicarea* organizată și flexibilă cu colegii, clienții, furnizorii, prin mesagerie sau altfel.

Softul de rețea, creierul colectiv al organizației

Datorită softului de rețea, întreaga organizație se transformă într-un fabulos creier colectiv, gigantic, unificat și îmbogățit cu diversitatea tuturor. Aceasta este marea mutație.

Expresia „soft de rețea" pare a fi apărut pentru prima dată în 1981, într-un articol scris de Trudy și Peter Johnson-Lenz. Ei au definit „softul de rețea" ca un ansamblu de procedee și proceduri folosite de un grup de lucru pentru a realiza obiective specifice și care integrează instrumente software concepute special pentru asistarea și facilitarea muncii grupului.

Din această perioadă lucrurile au evoluat mult și abia în anii '90 s-a început să se vorbească serios de „soft de rețea". Termenul de soft de rețea este uneori înlocuit de sigla ICE de la „Network/Web Integrated Collaborative Environment software".

Dacă ne referim la faimosul principiu al teatrului clasic (unitatea de acțiune, de timp și de loc), putem considera că, într-o organizație sau într-o echipă, există unitate de acțiune. Softul de rețea va relativiza totuși noțiunile de loc și de timp. Pentru a-l înțelege, este interesant să ne raportăm la diagrama lui Johansen care permite o mai bună sortare a interacțiunilor pe care softul de rețea le face posibile. În mod ideal, softul de rețea ar trebui să permită munca în echipă „nu contează unde sau când", adică în cele patru celule ale diagramei următoare:

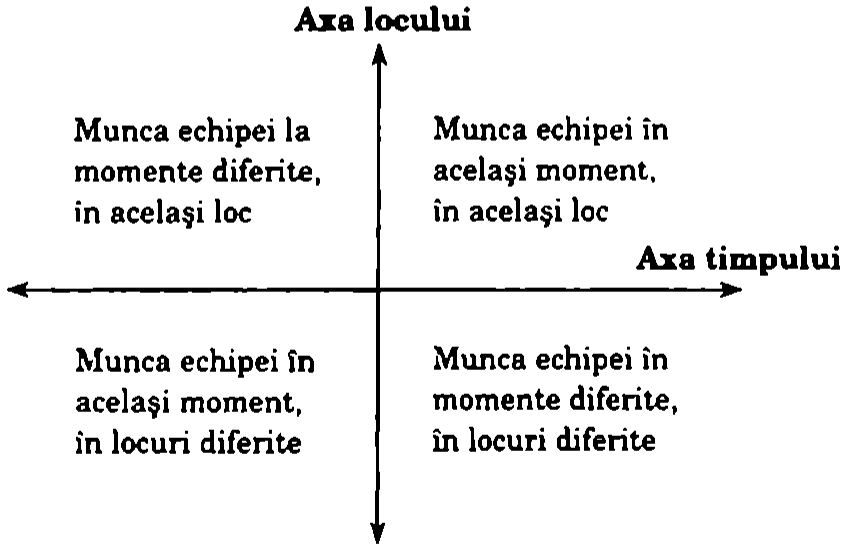
Axa locului
Munca echipei la momente diferite, în același loc
Munca echipei în același moment, în același loc
Axa timpului
Munca echipei în același moment, în locuri diferite
Munca echipei în momente diferite, în locuri diferite

Fig. 23: Conceptele de loc și timp în softul de rețea

Softul de rețea permite, de asemenea, o mai bună organizare a diferitelor tipuri de interacțiuni în cadrul unei echipe, precum și posibilitatea de a respecta mai ușor diferitele nevoi de comunicare a informației și de punerea acesteia la dispoziția persoanei potrivite. Diagrama de mai jos pune în evidență diferitele forme de comunicare la care răspunde softul de rețea.

Comunicarea de la individ la individ	Comunicarea de la un individ spre mai mulți
Comunicarea dinspre mai mulți spre un individ	Comunicarea dinspre mai mulți spre mai mulți

Fig. 24: Softul de rețea și formele de comunicare

Acest tabel arată imediat cât de incompletă ar fi mesageria electronică fără softul de rețea. În cazul comunicării dinspre mai mulți spre mai mulți (situația cu cei mai mulți actori), dacă ați utiliza mesageria, ați crea o încurcătură monumentală și un deranj inutil pentru colegi din cauza unui mare număr de mesaje individuale foarte importante. Softul de rețea răspunde simplu la această nevoie și permite un salt calitativ și cantitativ, progresul fiind semnificativ.

Vom vedea mai târziu în detaliu cum se aplică aceste noțiuni.

Această capacitate tehnologică a softului de rețea, de a fi centrul potențial al acțiunilor și interacțiunilor, în orice loc și în orice moment, face din el un fel de creier colectiv care primește ordine, le tratează, le transmite, le coordonează...

Avantajele softului de rețea

1. Primul mare avantaj al softului de rețea este incontestabil faptul că oferă un spațiu electronic care permite lucrul împreună din locuri diferite și în momente diferite sau după

formula consacrată „să lucrăm împreună atunci când nu suntem împreună". Asincronizarea înlocuiește sincronizarea. Fiecare contribuie de acolo de unde se află, atunci când vrea și în propriul său ritm. Descoperind universul softului de rețea, dezintegrați legile spațiului și ale timpului, intrați într-o lume nouă.

2. Tehnologiile softului de rețea vă permit să faceți economii. Softul de rețea vă poate ajuta să evitați călătorii, să reduceți timpul de ședințe, să accelerați și să optimizați deciziile, să limitați sau să eliminați copiile pe hârtie... Aceste avantaje financiare sunt multiple și se aplică tuturor domeniilor.
3. În anumite cazuri, pentru organizațiile instalate în mai multe țări, softul de rețea poate permite munca fără întrerupere (24 de ore din 24 de ore, 7 zile din 7) la anumite proiecte. IBM a putut astfel revoluționa gestiunea proiectului punând la punct o nouă concepție asupra lucrului în echipă prin intermediul softului de rețea. Pentru ca un proiect să se poată dezvolta rapid, IBM creează o echipă de proiect răspândită de-a lungul fusurilor orare, astfel încât atunci când o echipă pleacă de la birou, o altă echipă din altă țară preia ștafeta. Proiectul se dezvoltă fără nicio întrerupere, de la o ștafetă la alta. Termenele de dezvoltare sunt considerabil reduse.

Cu o idee asemănătoare, o organizație olandeză, al cărei patron nu voia ca angajații lui să lucreze duminica, nici noaptea (datorită convingerilor lui religioase și umane), și-a organizat echipele în diferite țări, astfel încât în orice zi a săptămânii și la orice oră, din zi sau noapte, o persoană competentă să poată răspunde telefonic oricărui client, de oriunde ar fi fost acesta. Un sistem isteț de distribuire a apelurilor în funcție de oră, asociat cu un soft de rețea eficient, permite o astfel de organizare strălucitoare.

4. Softul de rețea are mijloacele de a face o echipă să înainteze spre „biroul fără hârtii". Totuși, acesta va trebui însoțit de o

revizuire curajoasă a obișnuințelor de lucru. Furnizorii de hârtie pretind că cei mai buni clienți sunt companiile cele mai informatizate!

5. Softul de rețea merge chiar mai departe decât „biroul fără hârtii", el tinde spre „biroul fără birou"! Spațiul tradițional de lucru este repus în discuție; numeroși profesioniști devin echipați electronic pentru a putea lucra oriunde.
6. Softul de rețea furnizează suportul ideal pentru ca circulația și partajarea informațiilor în cadrul organizației să se efectueze într-un mod flexibil, lejer, rapid și transversal. Este instrumentul ideal pentru managementul cunoașterii, devenită materia primă cea mai de preț.
7. Softul de rețea sprijină trecerea de la productivitatea individuală la cea colectivă.
8. Softul de rețea este un adevărat instrument colectiv. Răspunde foarte puternic la schimbarea paradigmei care se creează în lumea muncii. De exemplu, cunoașterea nu constă numai în partajarea de informații asupra bazelor de date, dar și într-o posibilitate infinită de a învăța și de a realiza schimburi prin intermediul rețelelor de relații personale pe care le generează softul de rețea. Doar așa noțiunea de rețea ajunge la adevărata ei dimensiune.
9. Softul de rețea este mai mult un loc de partajare a producției (deci este activ), decât un loc de partajare a informațiilor (care ar fi relativ pasiv). Înainte, logica băncilor de date informative implica o structură constrângătoare. Din cauza vitezei cu care se dezvoltă lucrurile în prezent, aceste structuri constrângătoare au devenit prea greoaie, de aceea softul de rețea a introdus o logică a relației ca centru al organizației (fără a uita, firește, partajarea de informații). El aduce suplețe și dezvoltă o cultură a partajării. Din acest motiv, introducerea lui într-o organizație reprezintă o alegere strategică importantă, ceea ce înseamnă mult mai mult decât simpla alegere a unui instrument informatic.

10. Softul de rețea aduce cu el un nou stil de management. Softul de rețea tocmai realizează ceea ce generații întregi de manageri umaniști s-au chinuit să facă în numeroase țări: este vorba despre revoluția culturală a managementului. Anchetele arată că societățile care pun în aplicare un soft de rețea își accelerează trecerea de la un management cu ierarhie verticală afirmată spre un stil de management mai transparent, deschis, orizontal și participativ. Mentalitatea clasic „insulară" în materie de management, constând în luarea de decizii eficiente și rapide, poate acum să se sprijine pe instrumentul tehnologic pentru a accelera mutațiile.

Softurile de rețea existente pe piață

Softul de rețea ocupă un loc din ce în ce mai important și devine în zilele noastre o capitală alegere strategică pentru organizațiile care vor să fie eficiente și competitive. Unii au deja un avans semnificativ.

Conform IDC, primele două cele mai folosite softuri de rețea la nivel mondial sunt IBM cu Lotus Domino/Notes și Microsoft cu Exchange. Mult în urmă, alți actori împart o mică parte din piață; este vorba de Novell cu Group Wise, de Oracle cu Collaboration Suite, Teamware cu Teamware Office, OpenText cu Firts class sau, și mai special, Groove Networks cu al său Groove (bazat pe o tehnologie P2P/Peer-to-Peer)...

Statisticile au defectul de a pune în categoria „Soft de rețea" sau „ICE" (Integrative Collaboration Environments) anumite soluții software cu o concepție mai degrabă individualistă decât realmente centrată pe echipa de lucru. Numeroase companii au achiziționat un minunat instrument dispunând de numeroase posibilități de soft de rețea, dar nu-i utilizează încă decât mesageria.

Printre toate aceste soluții, nu există o soluție perfectă prin ea însăși. Există o soluție care convine mai bine anumitor nevoi. Fiecare dintre ele are anumite puncte forte și anumite

slăbiciuni. Ceea ce este fabulos pentru o organizație poate fi de coşmar pentru o alta.

Lotus (de la IBM) a fost realmente inovator, vârf de lance şi rămâne lider în materie de soft de rețea. Conceptul Lotus Domino / Notes îi permite să fie folosit în acelaşi timp ca soft de rețea, intranet, extranet şi Internet, asigurând o soluție globală şi omogenă. Avansul său tehnologic şi pătrunderea dominantă în organizații ne-au determinat să optăm pentru prezentarea softului de rețea mai în detaliu, prin intermediul lui.

Şi alte soluții colaborative sunt acum disponibile în domeniul open source (soft gratuit): WIKIS, Opengroupware, phProjekt.

Arhitectura celor „3 C": Comunicare, Colaborare, Coordonare

Lotus Domino / Notes ni se pare cel mai bun instrument tehnologic pentru a putea trăi schimbarea paradigmei de care am vorbit în introducerea acestei cărți. Tabelul care urmează arătă anumite evoluții la care asistăm în prezent.

Adevăratul soft de rețea se prezintă sub arhitectura celor 3 C (Comunicare, Colaborare, Coordonare). Fiecare „C" dispune de propriile instrumente. Comunicarea beneficiază de o mesagerie electronică evoluată. Colaborarea dispune de un spațiu de lucru virtual şi partajat (sală de şedințe). Plecând de la regulile şi procedurile fluxului de lucru, Coordonarea permite funcționarea echipelor de lucru care comunică şi colaborează între ele. Această arhitectură ia în considerare mediul echipelor de lucru şi îi include pe angajații nomazi, pe angajații care lucrează de la distanță, precum şi comunicarea cu exteriorul organizației.

Fiecare dintre cei 3 C dispune de instrumente adaptate pentru stocarea şi administrarea memoriei vii a organizației sub diferite forme (mesaje, documente, formulare, rapoarte...).

Fiecare dintre cei 3 C dispune de un model de acces şi de distribuţia bazată pe „copiere" prin care se transmit şi se coordonează datele între diferitele locuri şi diferite persoane, ţinându-se cont de regulile de acces securizate în funcţie de informaţii.

DE LA	SPRE
Sincron	Asincron
Hârtie	Multimedia
Producţie individuală	Producţie colectivă
Fizic	Virtual
Mono-echipă	Multi-echipe
Scris structurat	Scris interactiv
Informaţie	Cunoaştere
Dezordine, vrac	Ordine
Acumulare	Structurare
Uitare	Prezenţă
Consultare	Producţie

Soluţiile de soft de reţea faţă în faţă cu problematicile organizaţiilor

Tehnologiile de la Lotus Notes se dezvoltă pe baza unei viziuni generale. Organizaţiile pot avea diferite dimensiuni sau structuri şi deci diferite nevoi proprii de comunicare, colaborare şi coordonare. Schema următoare permite clarificarea marilor grupuri de nevoi la care răspunde Notes.

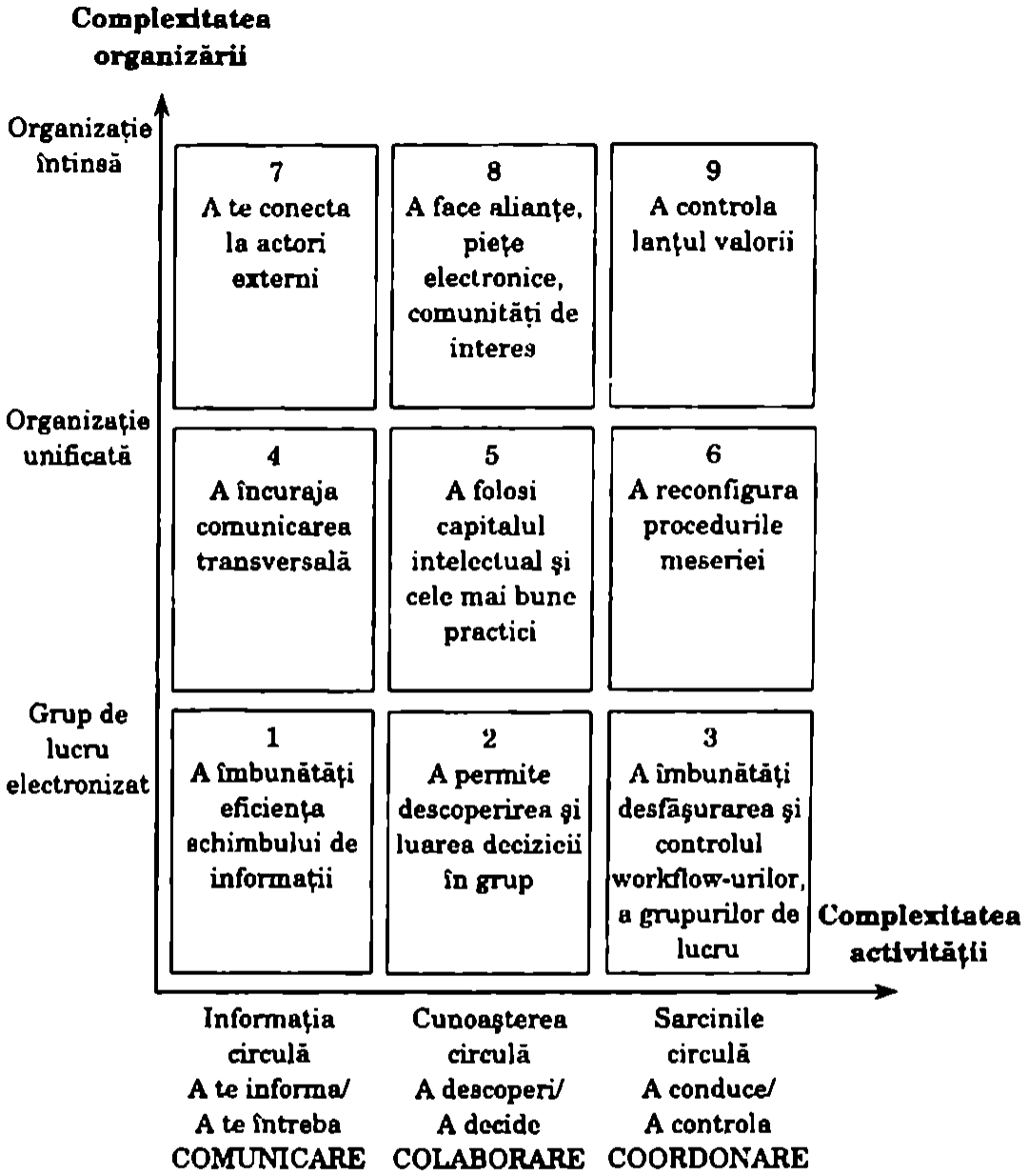

Fig. 25: Structura nevoilor organizațiilor în fața complexității organizării și activității lor (schema Lotus)

Vedem pe această grilă (figura 25) că organizațiile sau companiile se pot descoperi de-a lungul a două axe: cea a complexității organizației (echipă de lucru, organizație unificată

și organizație extinsă) și cea a complexității activității lor (nevoia de comunicare a informației, de colaborare la nivelul cunoștințelor sau de coordonare a sarcinilor).

Aceste câteva exemple aplicate de mai jos se repartizează în 9 categorii de nevoi și vor ilustra această grilă de înțelegere.

Comunicarea

Categoria 1: Performanța organizației este îmbunătățită, permițând echipelor de lucru să schimbe informații și să partajeze documente.

Categoria 4: Pentru o dezvoltare coerentă și performantă, organizația pune în circulație informația între diferitele sale locații și departamente.

Categoria 7: Pentru a menține o legătură eficientă cu angajații dispersați și cu partenerii externi, organizația comunică informația bidirecțional.

Colaborarea

Categoria 2: Liderii dispersați geografic își îmbunătățesc modalitățile colective de a lua decizii.

Categoria 5: Specialiști dispersați ai aceleiași organizații își pun în comun cunoștințele, experiențele și cele mai bune practici.

Categoria 8: Grupuri, rețele, organizații, comunități își transmit informațiile, cunoștințele și experiențele, completându-și reciproc cercetările...

Coordonarea

Categoria 3: Într-o organizație sau într-o echipă, fluxurile de lucru sunt performante pentru că sarcinile sunt bine coordonate, secvențele de tratament sunt definite și respectate.

Categoria 6: O organizație își revizuiește procedurile de lucru într-un mod sincronizat cu diferitele inserții.

Categoria 9: O organizație își asociază clientela cu schema de coordonare, adică clientul poate interveni direct în procesul de inovare, de producție, de distribuție... Acest lucru permite producția personalizată, de exemplu.

Pentru a satisface aceste nevoi diferite, Notes se prezintă ca un instrument evolutiv complet. În grila următoare (figura 26) regăsim structura din figura precedentă și soluțiile tehnologice Notes care completează fiecare secțiune.

Cercetările și dezvoltarea privind Notes sunt în prezent foarte orientate preponderent spre cele 4 categorii din partea dreaptă superioară (categoriile 5-6-8-9).

Lotus Notes a făcut cunoscut softul de rețea și are un avantaj incontestabil. El s-a poziționat de la început ca lider pe piața de soft de rețea. De fapt, viziunea sa globală asupra nevoilor organizațiilor și marele lui avans tehnologic în acest domeniu a permis dezvoltarea instrumentelor care răspund perfect la diferitele nevoi de lucru în echipă (echipă restrânsă sau rețea lărgită): colaborare, cooperare, comunicare.

Una dintre revoluțiile propuse de acest instrument a fost un concept de partajare a documentelor care să înlocuiască vechiul concept de duplicare a documentelor. Astfel a fost posibil un adevărat salt înainte în privința dematerializării, replicării și partajării documentelor (care permit lucrul asincron), precum și integrarea mijloacelor tehnice de comunicare într-un ansamblu omogen...

Abordarea vizionară și tehnologică a Notes îi dă un avans incontestabil la ora actuală.

Categoria 7 **Comunicarea interorganizațională** Email interorganizațional. Publicații electronice. Inovarea în cadrul EDI (Échange de Données Informatisées entre entreprises - Schimb de Date informatizate între organizații)	*Categoria 8* **Comunități electronice** Piețe electronice. Operațiuni de alianțe. Comunități de interes. Educație interactivă distribuită.	*Categoria 9* **Inovarea lanțului valorii** Integrarea clientului, a rețelei de distribuție și a furnizorilor. Crearea piețelor pornind de la rețea.
Categoria 4 **Comunicarea internă** Email organizațional. Referințe globale. Agendă și planificare organizațională.	*Categoria 5* **Gestiunea cunoștințelor** Comunități de practici. Luarea de decizii plecând de la cunoștințe. Dezvoltarea competențelor. Arhitecturi de cunoștințe.	*Categoria 6* **Inovarea procedurilor organizației** Reconfigurarea modului de procesare a comenzilor, a concepției produselor, a achizițiilor sau a altor proceduri orizontale.
Categoria 1 **Comunicarea internă** Email în cadrul echipei. Referințe la nivel de echipă. Agendă și planificare la nivel de echipă.	*Categoria 2* **Colaborarea grupului** Mărirea echipelor. Discuții electronice. Crearea documentelor.	*Categoria 3* **Inovarea procedurilor grupului** Automatizarea tehnicilor de vânzare. Automatizarea operațiunilor interne. Reconfigurarea procedurilor verticale.

Fig. 26: Soluțiile tehnologice ale Notes pentru a face față provocărilor evoluției lumii economice

@ Trucuri Web

Care este modelul eficient de e-business potrivit pentru afacerea dumneavoastră? B2B? B2C?

În momentul luării deciziilor strategice (și în analiza categoriilor 7, 8, 9 vezi pag, 261 și 264) este indispensabilă poziționarea în Noua Economie și în noile schimburi care folosesc Internetul. Pentru că apar fără încetare noi denumiri, înțelegerea lor este necesară. Organizațiile fac B2B sau B2C etc. Ce înseamnă aceste ciudate coduri secrete?

B2B = Business to Business = model economic bazat pe vânzarea de produse sau servicii ale unei organizații către alte organizații.

B2C = Business to Consumers = model bazat pe vânzarea de produse consumatorului final.

C2C = Consumers to Consumers = comerț între consumatori (prin site-urile de vânzare la licitații, de exemplu) sau partajare de informații între consumatori (forumuri între clienți cu privire la produsele unei organizații)

B2G = Business to Governments = model de organizație care-și oferă serviciile și produsele administrațiilor publice prin Internet.

G2B = Government to Business = administrațiile administrează organizațiile pe Internet, oferind, de exemplu, posibilitatea de a completa formulare online, în loc să facă acest lucru pe hârtie.

G2C = Governments to Consumers = administratorii propun celor administrați informații și documente administrative pe care le pot completa direct online.

P2P = Peer to Peer = de la particular la particular.

Și acum, cu noile modele de e-comerț, „bitou"-urile sunt pe cale să sufere o „mutație" în B2B2C (Business-to-business-to-consumer), în C2B2C....

NB: F2F (verificați sensul acronimelor de la pag. 366!)

⚠ Capcane de evitat

Să vă mulțumiți cu instrumentele clasice (email, editare de text, tabele...).

Păcat! Ar însemna să vă legați la ochi atunci când resurse imense sunt descoperite datorită instrumentelor actuale, cu singura condiție să ne punem întrebări și să explorăm noi posibilități.

CAPITOLUL 3

FOLOSIŢI SOFTUL DE REŢEA ÎN MOD CREATIV ŞI EFICIENT

Folosirea zilnică a softului de reţea va permite trecerea unui număr mare de schimburi prin mijloacele electronice. Anumite persoane s-ar putea speria în faţa erupţiei tehnicii, calificată adesea ca rece şi inumană, în domeniul comunicării şi al schimburilor de informaţii.

Şi totuşi, în trecut, descoperirea telefonului a permis multiplicarea contactelor cu cei apropiaţi sau cu noi reţele. Tehnologiile de transport ne-au permis să ne apropiem mai repede şi mai uşor şi deci să ne intensificăm contactele cu cei apropiaţi şi cu persoanele aflate mai departe. Aşa cum veţi vedea, această nouă direcţie tehnologică a NTIC permite, la rândul ei, dacă este bine organizată, întărirea legăturilor din cadrul echipei, comunicarea cu persoane noi cu care n-ar fi fost posibil să comunicăm fără aceste instrumente tehnologice, rezervarea timpului întâlnirilor pentru plăcerea de a fi împreună şi debarasarea lor de un număr mare de aspecte tehnice care vor fi fost deja reglate...

Paradoxal, o introducere bine făcută a softului de reţea poate dezvolta nu numai eficienţa, dar şi plăcerea de a fi împreună în cadrul echipelor de lucru. Soluţiile softurilor de reţea sunt de altfel deja folosite în cadrul diferitelor comunităţi: familii, sate, grupuri de prieteni... În asta constă o folosire care arată potenţialul de comunicare şi de întărire a legăturilor pe care softul de reţea le poate permite. Să fim deci încrezători în mariajul dintre tehnologie şi uman şi să descoperim cum să îl folosim pentru a fi de cel mai mare folos umanului.

Acest capitol are ca scop să vă ajute să descoperiți idei simple de folosire a softului de rețea în cadrul organizației dumneavoastră sau al echipei dumneavoastră de lucru.

Partajați documentele standardizate

Puneți în comun documentele standardizate ale organizației sau ale echipei:

- Scrisori tipizate;
- Documente tipizate;
- Check-lists;
- Formulare standard;
- Proceduri;

Ușurând comunicarea în cadrul echipei și datorită organizării sale, softul de rețea permite îmbunătățirea permanentă și actualizarea acestor documente. Punerea lor în comun evită pierderile de timp pentru refacerea și reinventarea a ceea ce deja există.

Preferați mesageria electronică telefonului

Economisiți-vă răbdarea, timpul, energia. Și faceți la fel cu interlocutorii dumneavoastră. Un apel telefonic înseamnă întotdeauna o întrerupere. Trebuie să încercați de mai multe ori pentru a da de un interlocutor pe care îl veți deranja poate într-un moment nepotrivit. Mesajul electronic vă lasă libertatea de a-l redacta atunci când vreți, iar interlocutorului dumneavoastră îi oferă plăcerea de a-l citi și de a vă răspunde atunci când este disponibil pentru acest lucru.

Deprindeți modul potrivit de comunicare: o conversație telefonică sau față în față poate fi de preferat schimburilor electronice prea complicate. Și dacă vă organizați anumite momente și vă planificați schimburi directe cu colegii, nu va mai fi niciun pericol de a deranja.

Mesagerie sau soft de rețea

Mesageria creează o acumulare de mesaje care sosesc în teancuri şi de-a valma în cutia de scrisori, uneori în număr foarte mare pe zi. Ea poate foarte uşor să facă loc unui surplus de informaţii şi să dea impresia de supraactivitate. Destinatarul trebuie să înțeleagă mesajele, să le proceseze şi să le claseze. Mesageria electronică funcționează foarte asemănător cu un circuit de producție şi distribuție a hârtiei şi tinde, la fel ca acesta, să se dezvolte anarhic. Mesageria nu are structură.

În vreme ce softul de rețea este structurat. Autorul îşi va plasa intervenția şi documentele în locul potrivit pentru diferiții cititori. Un document este unic, eventual vizibil pe mai multe căi de acces (dar nu este duplicat).

Dacă trimiteți un mesaj electronic cu documente ataşate la 10 destinatari din grupul dumneavoastră de lucru, fiecare dintre cele 10 persoane va trebui să deschidă acele documente, să le proceseze şi să le claseze în 10 locații. Vor exista în rețea 10 documente identice care se vor adăuga la al dumneavoastră. Veți avea astfel documente şi clasificări multiplicate. În plus, destinatarii dumneavoastră nu vor putea „reacționa la reacțiile" unora sau altora dintre ei. Sau va fi nevoie să retrimiteți documentul de mai multe ori, după fiecare răspuns primit, pentru a consulta pe fiecare şi a obține astfel răspunsurile la reacții. E un drum lung şi complicat!

Pentru a evita aceste pierderi de energie care aparțin fostei logici de lucru, puteți folosi funcționalitățile softului de rețea, care vă vor permite să vă localizați documentele în mod precis şi logic, să solicitați contribuția colegilor şi să asistați la un schimb unde fiecare intervine ținând cont de ceea ce a fost deja exprimat. Informația nu mai este distribuită, ea este pusă la dispoziție. Fiecare este obligat să devină proactiv. Nu mai trebuie să aştepte să primească informația, trebuie să o caute. Mesajul electronic rămâne totuşi de folosit, pentru cazurile

importante sau urgente. Dar softul de rețea este mai responsabilizant, mai rapid și mai simplu.

Capitalul de inteligență al organizației se dezvoltă prin intermediul rețelelor de schimburi care își vor extinde foarte liber ramificațiile dincolo de inițiatorii ei.

Folosiți ședința electronică

Veți câștiga și îi veți ajuta și pe alții să câștige timp prețios. Gândiți-vă o la ședință fizică standard. Foarte adesea ea nu începe la ora stabilită din cauza anumitor participanți care întârzie și se termină mai târziu decât a fost prevăzut, bulversând planificarea. În plus, ea se pune destul de încet în mișcare, în acțiune. Animatorul nu este neapărat un mare lider și ședința o ia de bună voie pe cărări lăturalnice, atingând foarte puțin subiectul... Nu toți participanții sunt la fel de interesați de subiectele discutate și de ceea ce se vorbește. În consecință, o parte a schimburilor este inutilă pentru unii, chiar pentru toți! Nu veți putea lua întotdeauna cuvântul atunci când doriți să interveniți. Nu veți găsi ideile cele mai bune la momentul potrivit; ideile bune vin uneori în momente imprevizibile!

Datorită ședinței electronice, cei tăcuți se vor putea exprima mai în voie și vor face astfel ca echipa să profite de ideile lor bune, în vreme ce înainte ei se exprimau foarte puțin.

Pentru ca o ședință electronică să fie eficientă, aveți grijă să formulați clar obiectivul discuției, să arătați interesul prezentat de acesta pentru participanți și pentru misiunea organizației. Dați termene precise, explicând motivația acestora. Hotărâți care vor fi participanții.

În calitate de participant la o ședință virtuală, aveți grijă ca intervențiile dumneavoastră să fie pertinente, concise și clare. Gândiți-vă de fiecare dată la obiectivul discuției. Titlul răspunsului dumneavoastră trebuie să conțină în câteva cuvinte esențialul mesajului dumneavoastră pentru a ușura navigarea și căutarea tuturor participanților. Primul paragraf este sinteza

părerii dumneavoastră. Restul mesajului este dezvoltarea, argumentarea... Atunci când participanții nu au suficientă disciplină în intervenția lor (nu știu cum să participe, cum să-și includă intervenția la locul potrivit, cum să dea un titlu care să exprime obiectul intervenției lor etc.), este frustrant pentru ceilalți.

Ședința electronică vă va face să câștigați din timpul alocat ședinței și din timpul de deplasare. De acum înainte puteți să vă întâlniți fără a parcurge distanțele care vă separă și fără a fi toți disponibili în același timp, adică veți comunica asincron. Imaginați-vă o sală de ședințe virtuală. Intrați când vreți. Vă puneți la curent cu evoluția lucrurilor și a schimburilor. Aduceți o contribuție dacă credeți că aveți ceva pertinent de adăugat. Părăsiți ședința știind că veți putea reveni mai târziu. Ședința este permanentă, deschisă 24 de ore din 24, 7 zile din 7. Chiar dacă echipa dumneavoastră este răspândită pe toată planeta, ședința poate avea loc. Puteți astfel petrece în fiecare zi câteva minute în fiecare dintre sălile dumneavoastră de ședințe.

Asincronicitatea ședinței electronice permanente are pe alocuri și un alt avantaj secret și redutabil. Ați observat probabil adesea că, în cazul ședinței fizice tradiționale, sunt puține lucruri rezolvate între două ședințe. Participanții revin la ședința următoare reluând subiectele, din nefericire prea adesea, cam din același stadiu în care le-au lăsat la ședința anterioară. Acest tip de ședință fizică este deci lent și puțin productiv. De fapt, după ce părăsesc ședința, participanții se cufundă din nou în alte preocupări și, dacă nu sunt foarte organizați, uită de ședință și de angajamentele luate; este o logică sincronă și discontinuă. Avantajul incomparabil al ședinței virtuale asincrone este permanența ei. O vizitați cu regularitate și știți că ceilalți participanți așteaptă contribuțiile dumneavoastră. Sentimentul de motivare acționează. Ședința își urmează viața în afara limitelor de timp și spațiu.

Locul de ședință este „forumul". El permite structurarea și capitalizarea schimburilor.

Dar cum rămâne cu plăcerea de a fi împreună, vă veți întreba probabil. Plăcerea de a fi împreună poate străbate și prin intermediul electronicii. Stă în puterea fiecăruia să-și găsească modul personal de a-și comunica inspirația și căldura printr-un instrument care prin natura lui este neutru. Ședințele fizice sau chiar reuniunile prin telefon sau videoconferință vor fi astfel debarasate de procesele lente și laborioase de schimb, uneori plictisitoare și nemotivante. Ele vor putea fi organizate repede și cu eficiență de vreme ce consensurile vor fi pregătite dinainte prin schimburile electronice. Ele vor economisi mai mult timp pentru întâlniri plăcute, care nu vor avea alt obiect decât acela de a vă bucura împreună de un moment de simpatie.

Pentru ca forumurile să fie eficiente, e nevoie de o disciplină de echipă, a cărei primă regulă, evidentă, este participarea cu regularitate. Liderul joacă un rol important.

Și dacă preferați ședința fizică

Ca o completare a ședinței virtuale, aveți nevoie să organizați și ședințe fizice. Așa cum am văzut în capitolul precedent, softul de rețea vă poate ajuta să vă organizați mai bine ședințele.

Această soluție vă oferă mai multe opțiuni. Sugestiile care urmează vă vor permite să sporiți eficiența ședințelor dumneavoastră.

Înainte de ședință, softul de rețea vă poate ajuta:

1. să găsiți intervalele de timp în care toți participanții sunt disponibili în același loc (datorită agendei partajate);
2. să transmiteți invitația grupului de persoane alese (ele vă vor putea răspunde direct printr-un „accept" sau „refuz");
3. să rezervați o sală de ședințe;
4. să pregătiți ordinea de zi (fiecare poate alimenta proiectul ordinii de zi cu nevoile proprii);
5. să faceți cunoscute ordinea de zi pregătită de responsabilul ședinței, precum și alte informații practice (ziua, ora de începere, ora de terminare, locul...);

6. să puneți la dispoziție documente de referință;
7. să organizați eventual o ședință electronică de pregătire, care va permite să vă pregătiți cu adevărat participanții, să aveți deja rezolvate câteva dintre probleme și să păstrați pentru ședința fizică rolul adevărat pe care ședința electronică nu îl poate înlocui.

În timpul ședinței:

1. un asistent de ședință va lua notițe pe un laptop și va arhiva procesul verbal în spațiul special prevăzut în softul de rețea;
2. deciziile vor fi clar puse în valoare;
3. planurile de acțiune vor fi puse în evidență pentru a ușura respectarea lor.

După ședință:

1. copierea imediată a notițelor va permite punerea lor rapidă la dispoziția participanților și a persoanelor autorizate;
2. o discuție electronică va permite, de asemenea, finalizarea unei ședințe întrerupte;
3. o discuție electronică poate însoți rezolvarea problemelor stabilite în timpul ședinței.

Cooperați cu secretara dumneavoastră

Caracteristica unei secretare sau a unei asistente este de a fi permanent deranjată, în primul rând de sau pentru responsabilul ei. Ea este interfața de la intersecția de drumuri. Primește mesaje prin telefon, fax, curier, mesagerie, vizite neanunțate în birou... Întreruperile sunt garantate și nenumărate și totul trebuie luat în considerare.

Imaginați-vă acum că ați dispune de un spațiu în softul de rețea pe care să îl împărțiți cu secretara dumneavoastră. Îi puteți lăsa aici instrucțiuni, cereri, planuri... Puteți primi regulat mesajele telefonice care vă sunt destinate, sunteți interpelat asupra anumitor mesaje sosite, pentru care ea are

nevoie ca dumneavoastră să răspundeți direct sau să vă dați acordul. Sunteți în deplasare, ea transferă pe calculator documentele care sosesc pe hârtie și vi le trimite electronic, pentru ca dumneavoastră să le puteți citiți pe laptopul dumneavoastră. Urmăriți evoluția activităților, puteți corecta sau reorienta dacă este nevoie. Vă puteți planifica și urmări reciproc programul și sarcinile de lucru. Puteți consulta în fază finală documentele care nu mai așteaptă decât avizul dumneavoastră. Puteți găsi singur un document în câteva secunde și fără să o deranjați.

Aplicați principiul PEP nr. 1 al eficienței: „Acționați acum" și dacă acest lucru nu este posibil, principiul PEP nr. 2: „Planificați imediat restul".

Adoptând aceste principii și înregistrând cât mai multe dintre transmisiile dumneavoastră în softul de rețea, vă respectați secretara. Ea va putea astfel să se organizeze și să se concentreze mai bine. Munca ei va fi de o calitate mai bună. Va fi mai mulțumită de munca ei. Nu mai are importanță dacă sunteți la birou, acasă sau în deplasare. Sunteți eficienți. Vă asigurați cu regularitate că urmăriți evoluția activităților.

Iar atunci când vă întâlniți cu secretara dumneavoastră, veți putea să o faceți într-o atmosferă mai destinsă și mai constructivă, de vreme ce majoritatea detaliilor sunt deja rezolvate.

Dacă aveți în subordine numeroși colaboratori...

Așa cum am văzut în cuvântul înainte, tendința actuală este de a nivela eșaloanele ierarhice. Dacă, până acum, exista un responsabil care organiza direct 6 până la 10 persoane, noile structuri creează o schimbare de scară, un manager organizează acum zeci de colaboratori direcți.

Fără un soft de rețea, misiunea aceasta este aproape imposibilă. Softul de rețea vă permite organizarea unei echipe mari, menținând contacte privilegiate și frecvente cu fiecare sau

chiar abandonarea ideii de ierarhie şi întreținerea unei rețele de contacte de tot felul (experți, alți specialişti ai organizației, furnizori, clienți...).

Dacă aveți numeroşi colaboratori şi parteneri externi, rezervați-vă două momente speciale în fiecare zi pentru:

- A fi reactiv şi a răspunde cererilor unora sau altora pe care îi veți întâlni în diversele dumneavoastră spații virtuale;
- A fi proactiv şi a insufla energie, a pune în aplicare delegările, a iniția noile mijloace de a răspunde la nevoile identificate, pentru a evalua...

Aceste momente pot fi rezervate o dată sau de mai multe ori pe zi, în funcție de cerințele situației dumneavoastră. Aveți grijă să respectați un minimum zilnic.

Amintiți-vă ce am discutat până acum:

- Actionați imediat;
- Planificați imediat restul;
- Detectați problemele cât mai din timp; atunci când vă ocupați de ele în momentul în care sunt încă mici, ele sunt mai uşor de rezolvat;
- Întâlniți-vă regulat cu colaboratorii dumneavoastră (micile întrebări fiind rezolvate electronic, profitați de întâlniri pentru a le fi lider şi trainer).

Creați un forum al strategiilor

Dacă vreți să dezvoltați în cadrul echipei sau al organizației dumneavoastră un demers strategic consensual: creați un forum specific care va fi „sala de pilotaj" sau „cabina de control", locul unde se desfăşoară în acelaşi timp opțiuni strategice, urmărirea anumitor dezvoltări, elaborarea direcțiilor următoare. Reflecția strategică va fi astfel permanentă (şi nu rezervată pentru momentul negocierilor asupra bugetelor!).

Creați un inventar de decizii

Pentru a putea coopera în munca în echipă este nevoie de un punct comun de referință. Se poate dovedi util ca deciziile privind o echipă să fie adunate într-un loc virtual unic pentru a servi de referință, pentru a împrospăta memoria, pentru a-i informa pe cei absenți, pe noii veniți, pe cei care nu au înțeles... Această metodă ajută la păstrarea direcției.

Organizați-vă proiectele

Softul dumneavoastră de rețea vă va ușura viața prin organizarea comună a proiectelor dumneavoastră. Fie că echipa dumneavoastră este răspândită, fie că ea lucrează în același loc, vă veți putea structura proiectele și veți putea coopera într-un mod foarte interesant.

Până la descoperirea softului de rețea, informatica nu participa la gestionarea unui proiect decât cu o asistență orientată spre o singură direcție. Odată cu apariția softului de rețea, gestiunea electronică a proiectului devine interactivă și permanentă.

Astfel, puteți să vă imaginați că, datorită folosirii unui soft de rețea, gestiunea fiecărui proiect vă va permite:

- Să puneți la dispoziție noutățile recente cu privire la proiect (ultimele știri sau un buletin de informații);
- Să dispuneți de carnețelul de adrese al echipei de proiect, ca și de cel al persoanelor periferice;
- Să păstrați în vedere obiectivele proiectului;
- Să aveți la dispoziție planul inițial de acțiune și adaptările acestuia;
- Să dispuneți de fișele de lucru care constituie jurnalul proiectului, permițând o viziune mai bună asupra gestiunii timpului și ușurând facturarea;
- Să dispuneți de un sistem automatizat pentru facturarea clientului;

- Să gestionați multiple resurse;
- Să dispuneți de documente legate de proiect și de a le clasifica în documente „în curs de procesare", „de referință" sau „de arhivă";
- Să clasați corespondența (scrisori, faxuri, mesaje electronice...) legată de proiect;
- Să folosiți unul sau mai multe forumuri de discuții.

Informația va fi în permanență la dispoziția întregii echipe. Veți evita riscul de a uita să transmiteți ceva pentru că nu ați găsit pe cineva.... Fiecare actor al proiectului va putea lua cunoștință de informație în momentul în care îi convine și își va putea aduce mai ușor contribuția personală. Vor fi numeroase feedback-uri, entuziasmul echipei va fi stimulat de transparență. Responsabilul de proiect va deveni, de asemenea, un mediator electronic care va stimula, va organiza și va ușura schimburile electronice.

Organizați grupuri de creativitate

Sunteți plini de inspirație. Vreți să dezvoltați o idee. Vreți să dați un imbold echipei pentru a pregăti schimbări. Vreți să vă implicați colaboratorii. Vreți să găsiți idei geniale...

Creați un grup de creativitate ad-hoc. Această echipă virtuală de creativitate poate fi o echipă diferită de cea a echipei de lucru. Ea poate fi compusă din anumite persoane care aparțin altor echipe.

Puteți pune la dispoziția lor un spațiu virtual pentru păstrarea documentelor de referință, un alt spațiu pentru obiectivele care trebuie precizate, pentru constrângeri și libertăți, dar și pentru regulile de funcționare a grupului și, în cele din urmă, forumuri: un forum de brainstorming, un forum de evaluare... în funcție de particularitățile pe care vreți să le imprimați grupului dumneavoastră de creativitate.

Organizați un sistem de notificare

În orice organizație există imperfecțiuni, greșeli, posibilități de îmbunătățire la toate nivelurile. Fiecare colaborator poate descoperi o problemă (un dulăpior care se mișcă, un document distribuit cu date vechi, acțiunea unui concurent, o reclamație sau o nevoie specială a unui client, probleme cu cantitatea de lucru...). Dacă este vorba de o urgență, căile directe obișnuite (întâlnire sau telefon) funcționează în general bine. Totuși, atunci când nu este vorba de ceva foarte urgent, când nu ne întâlnim cu persoana responsabilă, aceste descoperiri și sugestii riscă să se piardă. Softul de rețea vă poate oferi posibilitatea de a avea o platformă de notificare. Colaboratorii dispun de un mijloc care le permite să noteze o anomalie constatată sau o sugestie pe care vor să o facă. Pot fi organizate zone de clasificare pentru a permite o primă triere a contribuțiilor. Persoanele responsabile pot lua cunoștință de observațiile făcute, pot da o soluție problemelor, pot informa asupra rezolvării sau a planificării...

Prevedeți, de asemenea, o secțiune „pentru de toate", pentru orice „notificare" pe care „supraveghetorul" n-ar ști unde să o claseze. O persoană autorizată va lua cunoștință de acestea și se va asigura că sunt procesate așa cum trebuie. Se află aici o sursă fabuloasă de îmbunătățire permanentă a organizației.

Creați un forum liber

Ideea unui forum liber este de a oferi un suport echivalent zgomotului de pe culoar, grupurilor din jurul automatelor de băuturi răcoritoare, micilor bârfe... Este un mijloc de a ușura exprimarea liberă asupra unor subiecte care nu au nevoie să fie structurate. Fiecare poate fi creativ, poate aduce noutăți, transmite idei sau opinii, poate da sugestii pentru toate și orice și mai ales asupra a ceea ce nu are încă o structură de clasificare... Este un mod de a răspunde la nevoi, de a partaja

lucruri serioase sau nu, personale sau profesionale..., de a furniza echipei un spațiu familiar pentru a putea avea o „șuetă" colectivă... Pentru cei care sunt departe sau absenți pe o anumită perioadă, pentru cei care vor să împartă lucruri, iată spațiul ideal pentru a fi la curent cu totul...

Dacă unul dintre subiectele provenind de pe acest forum se dovedește a fi ceva care ar merita mai multă atenție, creați-i un spațiu propriu.

De ce nu un panou electronic?

Panoul electronic poate fi un loc suplimentar de informație și socializare.

Într-o echipă sau într-o organizație există întotdeauna o mulțime de informații de transmis. Panoul este adesea folosit pentru a transmite informații de actualitate. Problema cea mai frecventă este amplasarea acestor panouri, mai ales atunci când echipele sunt repartizate în mai multe locuri. Trebuie, de asemenea, avut grijă la îndepărtarea informațiilor depășite...

Înainte de a-l instala și mai ales dacă aveți și un forum liber, stabiliți clar care va fi rolul lui, pregătiți rame corespunzătoare pentru diferitele tipuri de informații, ca și categorii pentru selecțiile respective. Fiecare va ști să caute astfel informația dorită.

Informațiile vor trebui organizate în mod clar pentru ca accesul la ele să fie intuitiv. Diferitele categorii trebuie prevăzute de la început, păstrându-se în același timp posibilitatea de a fi schimbate. Poate exista o clasificare a acestor informații, cum ar fi cele de Resurse Umane (concedii, prezentarea noilor colegi, anunțarea plecărilor, poze de grup etc.), sindicate, NTIC, „activități culturale", „surse de informație", „liste de numere interne de telefon", „rezultate ale companiei" etc. Este un mod abil de a evita utilizarea abuzivă a mesageriei. Este inutil să fie inundate toate cutiile de scrisori electronice pentru a informa că se vor face lucrări la subsol luna viitoare, că sunt disponibile bilete pentru o seară de cinema sau

că un membru al companiei a fost lăudat într-un articol de presă...

Sistemul „pull" permite fiecăruia să consulte informația dorită în momentul care îi convine. Consultați cu regularitate panoul. Dacă vă dați seama că anumiți colaboratori nu consultă panoul și nu participă în felul acesta la viața companiei, încercați să-i convingeți să o facă.

Urmați exemplul acestui director de companie. Cu mult timp în urmă, el era supărat că mulți dintre angajații lui nu își foloseau mesageria electronică (sau o foloseau foarte puțin). Asta însemna o subutilizare a acestui mijloc de comunicare, de vreme ce fiecare știa că mesajul trimis putea să nu fie văzut. Acest patron a avut atunci o idee genială pentru a-i convinge: într-o zi, a trimis un mesaj electronic tuturor angajaților anunțând că, datorită rezultatelor bune ale companiei, se oferea o jumătate de zi de concediu tuturor angajaților, a doua zi dimineață. A doua zi dimineață, în ciuda cadoului, unii colaboratori au venit la serviciu, întrebându-se ce se întâmplase cu colegii lor: ei nu își citeau mesajele, nu avuseseră, fără îndoială, ocazia să fie informați de către colegii lor de birou și deci nu au putut profita de acest cadou neașteptat! Inutil să mai spun că schimbarea s-a petrecut foarte repede. Mesageria a început dintr-o dată să fie folosită. Directorul companiei a întreținut acest mijloc de comunicare, continuând să trimită din când în când mesaje importante sau atractive pentru cei care aveau grijă să-și citească mesajele. Mesageria devenise un loc al surprizelor plăcute. Puteți face la fel cu panoul, afișând uneori aici o oportunitate atractivă, care să fie imediat remarcată pentru a stimula citirea lui.

Simplificați cererile repetitive

Pentru a trata cereri repetitive, organizațiile creează un număr mare de formulare de tot felul: cereri de concediu, formulare de achiziție de mobilier, formulare de incident, cereri de sarcini de

lucru, cereri de deplasare, cereri de autorizare a unei misiuni, bonuri de comandă de la clienți, buletine de înscriere la cursuri, rapoarte de accidente etc.

Marea majoritate a acestor formulare pot fi acum avantajos înlocuite de formulare electronice. Există un avantaj dublu în a face acest lucru: o scădere a consumului de hârtie şi a traseelor lente de distribuție ale acesteia, plus o uşurare şi o accelerare a gestiunii datelor.

Organizarea acestor formulare poate duce la crearea unor fluxuri mai mult sau mai puțin complexe de tratare a datelor. Dacă formularul de hârtie trebuie păstrat din motive practice sau legale, el poate fi pus la dispoziție prin softul de rețea. Atunci este de ajuns să printați formularul respectiv. Nu mai e nevoie de stocarea formularelor în numeroase locuri, de deranjarea unui departament pentru a cere formularul respectiv, de suportarea unor costuri de imprimare dacă formularul este simplificat, îmbunătățit... Nu mai există riscul să fie folosite formulare vechi.

Analizaţi-vă fluxurile de lucru

Workflow-ul sau gestiunea fluxului de lucru este bazat pe analiza unui proces administrativ. El permite automatizarea sarcinilor administrative repetitive într-o secvenţă de lucru prestabilită, în care fiecare actor are un rol precis.

Workflow-ul va putea trata, de exemplu, urmărirea clientelei, răspunsurile date la cererile de ofertă, serviciile oferite după vânzare, elaborarea unui preț, lansarea unui serviciu nou, notele de cheltuieli, cererile de concediu etc. Aşa cum vedem în exemplele de mai sus, un workflow este întotdeauna croit pentru scopul lui, poate fi relativ simplu şi scurt sau complex şi lung.

Workflow-ul defineşte cu precizie etapele procesării unui dosar şi include operațiile de verificare şi aprobare. Precizează actorii, termenele şi acțiunile aşteptate în fiecare etapă. Le

transmite automat la momentul potrivit. Dacă anumite câmpuri nu sunt completate de persoana responsabilă, un sistem de notificare poate bloca automat workflow-ul. Cei care intervin pot avea la dispoziție informațiile specifice necesare pentru rezolvarea sarcinilor de lucru corespunzătoare lor. Workflow-ul le amintește criteriile de luat în considerare, datele de care trebuie să dispună pentru a decide, termenele de respectat...

Poate permite o analiză statistică, o identificare a eventualelor devieri în raport cu normele stabilite.

Workflow-ul garantează o tratare mai rapidă și mai sigură a proceselor administrative.

Cu toate acestea, uneori trebuie să știți să-l eludați sau să îl modificați dacă a devenit prea rigid, dacă nu mai permite tratarea termenelor excepționale, dacă nu mai oferă flexibilitatea necesară pentru o negociere specifică, de preferat în circumstanțe speciale...

Creați un centru de documentare pentru echipa dumneavoastră

Într-o organizație există întotdeauna numeroase documente asemănătoare.

Imaginați-vă o structură comună de clasificare a celor mai bune modele de documente refolosibile de către echipă (formulare, scrisori tip, contracte tip, oferte tip, tabele etc.) care să evite situațiile în care fiecare își creează propriile formulare, propriile scrisori tip, documente de bază, propriile aplicații (sub formă de tabele sau baze de date), adică reinventează roata. Folosiți o arhitectură de clasificare intuitivă și ușoară pentru toți.

Această operație de grupare a bogăției documentare a echipei sau a organizației cere realizarea unui inventar al acestor documente folosite în mod repetat la toate nivelurile organizației, selecționarea celor care vor fi păstrate și eliminarea celor inutile, adaptarea celorlalte etc.

Prin urmare, fiecare modificare a unuia dintre aceste documente de bază va fi adusă originalului. Chiar și un

document tip are o viață: este creat (pentru a răspunde unei nevoi), evoluează (este îmbunătățit), este corectat (prin schimbarea numelui celui care semnează, de exemplu), este abandonat (nu mai răspunde nevoilor).

Cât despre documentele mari, a căror redactare este colectivă (rapoarte anuale, rapoarte de audit, redactarea procedurilor, caracteristicilor şi a modurilor de folosire a unei aparaturi...), prin intermediul softului de rețea puteți stimula spiritul de echipă, asigurați vizibilitatea permanentă asupra evoluției lucrărilor, entuziasmul, o mai bună organizare a diferitelor părți ale documentului, o îmbogățire a redactării... Un forum de discuție poate permite, de altfel, stimularea îmbunătățirii permanente a acestor documente.

Fiecare va putea propune îmbunătățirea care i se pare mai binevenită sau o variantă pentru o situație sau alta...

Această bază documentară poate fi considerabil lărgită la întreaga documentație colectivă necesară unei echipe sau unei organizații. Gândiți-vă şi în acest caz la o clasificare în funcție de cele trei mari clase (în curs de procesare, de referință, de arhivat). Ataşați la această bază de date unul sau mai multe dintre forumurile care vor permite ca aceste documente să nu se „prăfuiască"; în funcție de inspirația sau de nevoile unora sau altora, vor putea fi aduse îmbunătățiri. Cineva responsabil de un document va putea atunci, dacă e nevoie, să îl facă să evolueze, datorită diferitelor contribuții colective.

Un bun soft de rețea vă permite să aveți o bibliotecă vie de documente de referință folosite în cadrul activităților dumneavoastră. Învățați să le folosiți. „Prea multă informație ucide informația", se spune. Dacă o cantitate mare de documente este conservată în baza dumneavoastră de date, sarcina de cercetare s-ar putea dovedi dificilă dacă nu învățați să căutați şi să găsiți informația.

Împărțiți căutarea informației

Toți membrii echipei au multe lucruri de citit în revistele de specialitate, în cărți, pe site-urile Internet sau Intranet. Împărțiți între dumneavoastră munca și contribuiți la multiplicarea informației pentru fiecare. Vă puteți crea propria sală de lectură virtuală.

Într-o echipă, fiecare cunoaște centrele de interes ale celorlalți membri ai echipei, ca și interesele lor comune. Pornind de aici, repartizați-vă urmărirea informației. Fiecăruia i se va atribui să urmărească o revistă, anumite site-uri Internet etc. Atunci când ceva pertinent pentru toți sau pentru unul singur este descoperit, informația va fi făcută accesibilă. Astfel, mai multe modalități de transmisie sunt puse la dispoziție în cadrul softului de rețea:

- Să trimiteți un mesaj electronic cu referința respectivă colegului care ar putea fi interesat;
- Să puneți clar în evidență deciziile;
- Să folosiți baza documentară, „sala de lectură" a echipei. care ar putea fi constituită din dosare puse la dispoziția tuturor și dosare puse la dispoziția anumitor membri ai echipei;
- Să puneți la dispoziție informația în dosarul de referință privind această temă.

Cum pot fi transmise informațiile?

- Puteți să notați pur și simplu referința la o revistă sau la un site WEB cu privire la tema descoperită.
- Puteți să scanați un articol și să-l integrați în baza dumneavoastră de date.
- Puteți să copiați informația (copy-paste).
- Puteți face rezumate etc.

Atunci când folosiți o opțiune ca „sala de lectură", o consultație săptămânală a sălii de lectură vă va permite să vă țineți la curent cu noutățile asupra temelor care vă interesează.

Dacă fiecare membru contribuie, își aduce contribuția citind și împărtășind ceea ce a citit, veți culege mult mai multe informații pertinente. În asta constă și spiritul de echipă și de colaborare: să gândești „prin prisma echipei" și nu numai „prin prisma mea".

Folosiți specialiștii

Într-o echipă sau o organizație care pune accentul pe distribuirea informației și a experiențelor, se înțelege de la sine că toată lumea ar trebui să se poată pune la dispoziția tuturor. Cu toate acestea, din motive practice, este de preferat să fie prevăzute anumite funcții de „consilieri". Pentru fiecare dintre specialități, ar putea fi prevăzută o funcție de „consilier". Această funcție de consilier poate fi asigurată de către una sau mai multe persoane sau chiar de mai mulți specialiști, pe rând.

Ideea este următoarea. Bazele documentare și forumurile pot furniza multe informații. Dar nu este neapărat simplu să găsești o informație, atunci când nu cunoști bine domeniul. Dacă orice persoană din organizație are posibilitatea de a cere pe cale electronică un sfat unui anumit specialist, cercetările vor merge mult mai repede, informația va fi mai pertinentă, specialistul va putea, de asemenea, să-și creeze contacte prețioase sau să ofere o informație care nu fusese găsită. Cel care căuta o anumită informație, va putea să se întoarcă mai repede la sarcina lui principală, folosind această informație.

În Japonia există obiceiul de a-i păstra pe cei pensionați activi în cadrul organizației, având o singură responsabilitate: aceea de a servi de „persoane resurse" pentru angajați și de a-și folosi timpul transmițându-și experiența la cerere. Avem întotdeauna nevoie de experiența celor în vârstă sau a experților.

Spații de comunicare, de colaborare și de coordonare

Cum se poate ajunge la toate aceste instrumente colaborative incluse într-un soft de rețea? O pagină de întâmpinare (home page), organizată în așa fel încât să fie ușor de folosit, joacă rolul de intrare principală spre panoul de resurse și servicii oferite de comunitate. Pentru a îmbunătăți și mai mult personalizarea spațiului virtual de către fiecare, se oferă adesea utilizatorului posibilitatea de a-și seta interfața pentru a o adapta la nevoile sale.

Pentru a pune în funcțiune un soft de rețea care să răspundă nevoilor echipei dumneavoastră, trebuie mai întâi să vă analizați nevoile, apoi să găsiți soluții împreună cu consilierii dumneavoastră. Prezentați secțiunile softului dumneavoastră de rețea în mod simplu și atractiv pentru echipele dumneavoastră, personalizându-le în așa fel încât să ușurați însușirea colectivă. Aceste secțiuni ar putea fi, de exemplu:

- Secțiunea zilnică de urmărire a activităților;
- Secțiunea de ședințe;
- Secțiunea decizii;
- Secțiunea proiecte;
- Secțiunea de inovație;
- Secțiunea de căutare;
- Secțiunea de discuții libere;
- Secțiunea panoului de afișare;
- Secțiunea centrului de documente;
- Secțiunea experților;
- Secțiunea strategilor.

Este responsabilitatea fiecărei echipe sau organizații să descopere de ce are nevoie, precum și cuvintele și simbolurile cele mai reprezentative.

Profitați de noile perspective pe care vi le deschide softul de rețea spre o nouă percepție a muncii în echipă, o percepție creativă și eficientă.

@ Trucuri Web

Căutarea de informații cu ajutorul agenților inteligenți

Internetul vă oferă posibilități extraordinare pentru căutările dumneavoastră de informații. În afară de motoarele tradiționale, folosiți agenți inteligenți; ei vă vor oferi uimitoare opțiuni noi. Un agent inteligent este un căutător care depistează informația pertinentă în locul dumneavoastră; el vă poate trimite prin email informațiile pertinente pe care le sortează pentru dumneavoastră. Veți găsi o informație bogată și actualizată într-un ghid de agenți inteligenți la http://www.asktibbs.com/agents_intelligents.html.
Vizitați și portaluri specializate cum ar fi: http://www.agentland.fr/, http://www.copernic.com/, http://www.altercept.com/, http://igentia.com/, sau abonându-vă la: agents-subscribe@egroups.com.
Puteți folosi servicii de căutare pe Internet care vă oferă toate etapele de căutare tehnologică (identificarea surselor de culegere chiar în limitele circuitelor clasice, extragerea informației, tratarea ei, verificarea și analiza informației culese, punerea la dispoziție și procesarea ei) în jurul unui produs sau serviciu, al unei tehnologii sau al unor cunoștințe speciale etc. De exemplu, site-ul http://www.infonoia.com. Infonoia vă propune să vă formați dumneavoastră înșivă agenți personali; feedback-urile pozitive sau negative pe care le veți da agenților dumneavoastră îi vor ajuta să țintească din ce în ce mai bine informația pertinentă pentru dumneavoastră; ei colaborează între ei asemenea unei echipe de căutători pentru a evita să vă trimită informații asemănătoare, pentru a se îmbogăți unii pe alții de-a lungul cercetărilor pe care le încredințați. Puteți găsi alte adrese de căutători la: http://www.veille.com/fr/, http://veille.ntic.org, http://veille.co.uk/

@ Trucuri Web

Listele de distribuție, NewsGroup-urile, Blog-urile

Iată și alte posibilități de a face schimb de informații pe Internet.
„Listele de distribuție" vă permit să primiți periodic pe email un buletin de informații pe un subiect care vă interesează. Unde puteți găsi listele care să răspundă subiectelor dumneavoastră de interes? De exemplu pe http://www.francopholistes.com/. Pentru a preveni aglomerarea mesageriei dumneavoastră, iată trei sfaturi.
Sfatul 1: Pentru listele dumneavoastră de distribuție, creați-vă o adresă electronică diferită de cea de serviciu sau de cea personală.
Sfatul 2: Atunci când vă abonați la o listă, creați-vă imediat în mesagerie un folder dedicat și setați o regulă ca mesajele de la această listă să fie direcționate aici automat.
Sfatul 3: Imediat ce o listă vi se pare că își pierde din pertinență, dezabonați-vă.
„NewsGroup-urile" sau „forumurile de discuții" sunt spații partajate foarte vii pe Internet. Puteți găsi aici informații, ajutor, răspunsuri la cele mai diverse întrebări. Rețeaua de servere „NewsGroups" se numește „Usenet". Născută în 1979, acesta este strămoșul Internetului. Sfaturi practice.
Sfatul 1: Căutați o informație? Ea ar putea fi deja publicată, căutați pe: http://www.usenet-fr.net/liste-groupes.html, http://c.asselin.free.fr/french/newsgroups.htm, http://groups.google.fr/grphp?hl=fr, http://forums.multimania.lycos.fr/ etc.
Sfatul 2: Identificați forumurile care corespund interesului dumneavoastră. Clasați-le în softul de mesagerie (dacă oferă această funcționalitate de citire a noutăților) sau în colecția de site-uri Favorites Internet.
Sfatul 3: Căutați pe forum dacă răspunsul dumneavoastră există deja.
Sfatul 4: Analizați un pic forumul înainte de a vă posta primul mesaj. Familiarizați-vă cu stilul acestuia. Rămâneți coerent cu subiectul grupului.
Sfatul 5: Găsiți un titlu de mesaj foarte explicit și precis.
Sfatul 6: Încercați să aveți o contribuție constructivă, care să aducă o reală valoare la dezbaterile grupului. Dacă nu este interesantă decât pentru o singură persoană, preferați mesajul electronic.

@ Trucuri Web

Sfatul 7: Dacă folosiți un soft de noutăți, setați-l astfel încât să aveți selecții automatizate.
Sfatul 8: Folosiți o adresă electronică diferită de mesageria obișnuită.
„Blog-urile" seamănă cu site-urile Web și permit uneia sau mai multor persoane să se exprime liber. În „Blogosferă", se găsesc de toate: blog-uri care sunt de fapt „vitrine" (un site Web), pagini personale, ziare (presa online), CV-uri online, jurnale de călătorie, bloguri de proiect; din ce în ce mai multe bloguri sunt adevărate comunități de schimb de informații și opinii.
Spre deosebire de grupurile usenet (de mai sus) sau de schimbul de la egal la egal pe o anumită temă, blogul este adesea centrat asupra inițiatorului care își tratează subiectele de interes și suscită comentarii. Din 2004, ponderea blogurilor a crescut foarte mult, acestea devenind o piesă de rezistență a Web-ului 2.0 (care plasează internetautul în centrul folosirii Web-ului, mai ales prin partajare și colaborarea dintre indivizi).
Vreți să vă creați propriul blog? http://www.over-blog.com/
Vreți să găsiți un blog interesant http://blogsearch.google.fr/
Vreți să fiți ținut la curent cu subiectele dumneavoastră de interes? Gândiți-vă să folosiți un lector de flux RSS/Atom.

CAPITOLUL 4

CONTROLAŢI PERFORMANŢA ORGANIZAŢIEI CU AJUTORUL SOFTULUI DE REŢEA

Sporiţi performanţa colectivă cu anumite aplicaţii

Adevăratul soft de reţea oferă funcţionalităţi care pot spori eficienţa echipei şi a organizaţiei dumneavoastră, aducând o atmosferă plăcută şi un suport pentru dezvoltarea spiritului de echipă. El oferă o soluţie generalistă pe care veţi vrea poate să o adoptaţi. Pentru a răspunde la nevoile dumneavoastră specifice, veţi putea alege una din numeroasele soluţii existente şi care corespund unor produse disponibile imediat, foarte experimentate, vii şi mereu îmbunătăţite.

Atunci când nevoile dumneavoastră se potrivesc cu acestea, este într-adevăr preferabil să vă orientaţi spre soluţii standard care vor evolua şi care vă vor permite să profitaţi de experienţa altor organizaţii, decât să vă închideţi într-o aplicaţie personalizată, al cărei proprietar şi dezvoltator sunteţi şi care va fi greu de adaptat la evoluţiile tehnologice. E mai bine să rezolvaţi 80 % dintre nevoile dumneavoastră prin alegerea unei soluţii mai scumpe, disponibilă imediat şi îmbunătăţită în mod regulat, decât printr-o soluţie de soft de reţea foarte performantă, dar care nu este adaptată la evoluţia dumneavoastră. Am reţinut pentru dumneavoastră exemple de aplicaţii care ni se par în mod special interesante pentru ilustrarea anumitor utilizări originale ale softului de reţea legate de tema noastră: eficienţa.

Aceste cinci abordări vă vor ajuta să încurajați performanța organizației dumneavoastră, răspunzând unor nevoi specifice:

- Performanța prin intermediul evaluării afacerilor și a cotidianului;
- Performanța zilnică a Managementului Informației (Knowledge Management);
- Performanța forței creative a organizației;
- Performanța raportărilor și a luării de decizii;
- Performanța formării de la distanță.

Performanța prin intermediul evaluării afacerilor și a cotidianului

„Trace"[13] este o aplicație care se bazează pe sistemul Lotus Notes. Trace integrează tot sistemul dumneavoastră de lucru de bază într-un tot coerent, simplu de înțeles, simplu de utilizat, singur sau în echipă... *Trace* este biroul softului de rețea! Este centrul dumneavoastră de comunicare și informare. Este un instrument de lucru colaborativ prin excelență.

Înainte, instrumentul cel mai folosit era cel de editare de text, un instrument personal și individual. Cu Trace treceți la epoca muncii colective. Veți crea în sfârșit comunitatea profesională în care carnețelele de adrese, comunicațiile dumneavoastră, fluxul de lucru și de documente, căile dumneavoastră de acces confidențiale sau deschise, evaluările proiectelor, clasificările automatizate, evaluările afacerilor dumneavoastră sunt organizate în mod automat, serios și logic. Datorită lui Trace, eficiența, individuală sau în echipă, vă însoțește prin intermediul calculatorului dumneavoastră portabil sau fix, oriunde ați fi și la orice oră.

Trace are o experiență îndelungată. Din 1988, el a adus soluții pentru ușurarea muncii în echipă, iar din 1993 s-a înnoit complet, folosind Lotus Notes ca platformă. Trace este Făt

[13] Trace este un produs dezvoltat de Trace Software Industries SA. Pentru mai multe informații, vizitați site-ul Web www.trace.ch

Frumosul pe cal alb al muncii în echipă, depăşind soluţiile individualiste ale suitelor de birou tradiţionale. Pe deasupra, el propune şi o schimbare reală de paradigmă (trecerea de la individualism spre munca de echipă).

În timp ce suitele de birou obişnuite sunt concepute pe baza unei tehnologii de creare de fişiere, Trace profită de avantajele Notes şi se bazează pe o concepţie dematerializată a documentului. Atunci când este individual, un fişier este în general copiat şi viceversa; pe când cu TRACE, dimpotrivă, fişierul dematerializat este colectiv, poate fi accesat pe mai multe căi, fără a i se face copii.

Atunci când un mesaj electronic cu un fişier ataşat este trimis la mai mulţi destinatari, are loc o duplicare şi o difuzare. Fiecare trebuie să îl arhiveze şi să ştie unde să claseze acest document care îi parvine. Fişierul este clonat, iar clonele pot suferi modificări făcute de noii proprietari, care pot pune în pericol căutarea ulterioară a fişierului original!

Suitele de birou oferă posibilităţi absolut remarcabile, dar 80 % din funcţionalităţile lor sunt, din nefericire, nefolosite de către majoritatea utilizatorilor, pentru că aceştia nu au nevoie de instrumente foarte sofisticate pentru activităţile lor zilnice. Totuşi, aceste suite prezintă inconvenientul de a crea „hârţogărie" electronică, de a multiplica fişierele electronice identice şi clasificări îndoielnice.

Mesageriile electronice sunt în totalitate centrate pe individ. Fiecare îşi face clasificarea personală, chiar dacă mesajul este util unei alte persoane. Dacă altcineva are nevoie de mesajul respectiv pentru a-şi efectua activitatea, modalitatea de transmitere folosită este de obicei funcţia „forward", care va duplica mesajul. Atunci când un document este cu adevărat dematerializat, el poate fi cu uşurinţă manipulat de la distanţă de mai mulţi actori: creare, modificare, lectură, printare etc. Această combinaţie reprezintă, de fapt, adevărata ruptură între lumea muncii individuale, personificată prin calculatorul personal, şi toate suitele de birou (MS Office, SmartSuite...), pe

de o parte, şi lumea soft-ului de reţea, care permite mai multor persoane să lucreze împreună şi să împartă informaţii într-un mod simplu, pe de altă parte.

Un document vizibil pe o reţea informatică a organizaţiei este adesea un fişier clasic aflat pe un server şi deci nu este dematerializat. Acest fişier are toate constrângerile oricărui alt fişier care s-ar afla pe hard-disk-ul unui PC oarecare; este o iluzie să credeţi că folosind instrumentele şi logica concepute pentru epoca muncii individuale veţi face cu adevărat pasul spre noile tehnologii ale informaţiei. Trebuie să vă schimbaţi radical obişnuinţele şi metodele, să treceţi la o nouă paradigmă, iată schimbarea culturală propusă de softuri precum Trace.

Pentru a înţelege originalitatea şi forţa acestora, vom trece în revistă câteva dintre particularităţile acestei aplicaţii soft în reţea, un adevărat birou al unei echipe.

La baza conceptului de organizare Trace se află „adresa". De fapt, în materie de comunicare, trebuie să comunicăm întotdeauna cu cineva şi nu cu o fantomă. Fiecare document este creat pentru o adresă (un interlocutor extern sau intern). Este clasat automat în acelaşi loc ca adresa. Fiecare mijloc de comunicare dispune de propriul format: scrisoare, fax, mesaj electronic etc. şi toate sunt clasate urmând aceeaşi logică (mai întâi în funcţie de destinatar). De aceea va fi uşor pentru un interlocutor să găsească toate documentele care îl privesc, inclusiv documentele de referinţă care nu i-au fost trimise.

Atunci când se lucrează în echipă pe o bază Trace, devine inutil să trimiţi un document colegilor. Fiecare va putea să găsească, atunci când are nevoie şi la locul lor, informaţiile şi documentele necesare.

Munca zilnică de birou se realizează prin scrisori, faxuri, mesaje electronice, rapoarte, memo-uri, notiţe ale convorbirilor telefonice etc. Fiecare document trebuie clasat şi trebuie indicate coordonatele destinatarului.

De asemenea, Trace vă simplifică viaţa plasând „datele de corespondenţă" direct în documentul pe care îl creaţi cu ajutorul

carnetului de adrese de care dispune. Nu mai e nevoie să le scrieți din nou.

În plus, el va clasa automat noul dumneavoastră document. Veți putea să-l regăsiți imediat căutând după adresă sau în ordine cronologică sau după alte indicații, dacă v-ați rafinat clasificarea. Sunt posibile căutări „în tot textul" pornind de la un cuvânt conținut în documentul pe care îl căutați.

Dintr-o singură privire, puteți vizualiza toate documentele corespunzătoare unei adrese, oricine ar fi autorul din cadrul echipei. Orice document nou care a fost creat de o altă persoană și pe care nu l-ați consultat încă este ușor de identificat datorită unui marcaj cu o culoare distinctă.

O funcție foarte originală a lui Trace este prezentarea tuturor documentelor organizate în funcție de locul logic pentru activitatea respectivă, fără să conteze că este vorba de un mesaj electronic, de un fax, de o scrisoare; astfel, epoca clasificării emailurilor într-o parte, a faxurilor în alta și a scrisorilor / rapoartelor în alta s-a încheiat. Mai multe tipuri de documente, un singur tip de clasificare.

În acest soft, redactarea este simplificată pentru toate documentele care conțin porțiuni standard, datorită posibilității de a dispune de o bibliotecă de texte standard, pregătite pentru inserarea într-o scrisoare, într-un mesaj electronic, într-un proces verbal sau în orice alt document... Aceste „texte" pot fi scrisori tip, colecții de paragrafe gata făcute, tabele, modele de oferte, de contracte sau de orice alt document folosit frecvent.

Transmiterea activităților care urmează să fie realizate este organizată în mod simplu. Orice document creat cu Trace se termină cu un tabel în care puteți determina o operațiune de evaluare, puteți vedea data acesteia, prioritatea și mai ales persoana care este alocată acestei sarcini... Nu este nevoie să faceți un schimb de documente electronice sau sub formă de hârtie pentru a transmite lucrarea; datorită unui joc de liste atașate, fiecare va vedea ce trebuie să facă, inclusiv noile sarcini care îi sunt transmise.

Dosarele (activitățile în curs de procesare) vor regrupa documentele indiferent de adresa destinatarului și de autor, ca o posibilitate suplimentară de clasificare a documentelor în funcție de temă. Un ansamblu de liste prevăzute vă oferă o viziune actualizată a ceea ce căutați. Documentele noi sunt, de asemenea, ușor de identificat.

Transmiterea de informații către ceilalți este simplificată. Dacă aveți nevoie să atrageți atenția unui coleg asupra unui anumit document sau vreți să-i cereți aprobarea, având documentul deschis, dintr-un clic, veți putea să-i transmiteți un mesaj electronic care îi va servi drept acces direct la acest document pe care vreți să i-l arătați. Nu veți face de fapt o copie (copie pe care el ar trebui să o claseze, modifice, cu riscul de a nu mai ști care este ultima versiune), Trace îi deschide o poartă de intrare directă spre documentul în starea actuală, în care va putea face modificări dacă este nevoie.

Dacă trebuie să transmiteți un raport pentru un mesaj telefonic (sau mesajul unui vizitator neașteptat) pe care l-ați preluat în absența unui coleg: nu e nevoie de hârtie, Trace se va ocupa de notițele dumneavoastră și le va plasa automat pe adresa celui indicat (ca și cum ar fi un mesaj electronic sau o scrisoare), informându-l astfel pe colegul respectiv imediat ce acesta va reveni în fața monitorului. S-a terminat cu biletele împrăștiate sau pierdute.

Clasificările sunt organizate în Trace după o logică definită pentru echipă. Parametrii cataloagelor, ai tipului de evaluări, ai statusului sarcinilor etc. pot fi definite de către echipă, ceea ce permite stabilirea unei structuri de organizare omogenă și adecvată care să ușureze clasificarea și căutarea. O echipă, o clasificare. Posibilitățile de clasificare pot fi rafinate atunci când este nevoie.

Munca de la distanță este ușurată de Trace. Cel care se deplasează este de obicei obligat să se gândească să-și copieze pe laptop un anumit număr de fișiere de care ar putea avea nevoie. În timpul deplasării sale este totuși posibil ca aceste dosare să

fie modificate de alte persoane. Datorită modalității proprii de replicare folosită de Lotus Notes, documentele sunt actualizate automat, fără să existe riscul de a uita vreun document sau vreo actualizare. Angajatul nomad se conectează la baza echipei, poate consulta ce s-a făcut în absența lui și poate transmite toate informațiile pe care le-a culeș, precum și documentele create. Munca în echipă poate continua eficient în ciuda depărtării momentane a anumitor membri ai săi.

Organizarea timpului este simplificată. De fapt, fiecare își poate regăsi în fiecare zi sarcinile pe care și le-a planificat, ca și pe cele care i-au fost cerute de către alți colegi. Nu mai există riscul de a uita o sarcină, de a uita o evaluare planificată de mult timp, de a uita să suni un client cu care ai convenit să discuți din nou după trei luni, de a uita să redactezi un raport care trebuie livrat la fiecare patru luni etc. De asemenea, Trace aduce aminte utilizatorilor de ceea ce au planificat pentru ziua, săptămâna sau luna curentă... Atunci când o sarcină este îndeplinită, ea dispare de pe ecranul de urmărire și din agendă. Aceste evaluări sunt prezentate în diferite moduri, din diferite perspective și pe baza unei agende care ține cont de nevoile utilizatorului.

Posibilitatea de *a găsi cu ușurință înlocuitori* decurge din conceptul de muncă în echipă. În cazul indisponibilității unui membru al echipei, este mult mai simplu pentru aceasta să-și îndeplinească responsabilitatea colectivă. Dintr-o simplă privire, se poate ști ce avea planificat coechipierul absent să facă în ziua respectivă, este suficient un clic pe acțiunea planificată pentru a ști ce e de făcut și pentru a regăsi toate documentele necesare execuției acestei sarcini.

Gestiunea proiectului este organizată de Trace. Un bilanț detaliat prezintă numeroase informații despre proiect. Întreaga administrație a proiectului este luată în calcul (clasificarea fișelor de lucru, a documentelor, a corespondenței etc., precum și gestiunea evaluărilor). Puteți integra chiar și decontarea orelor de lucru, notele de cheltuieli și conturile financiare. Tabelele de planificare ale proiectului pot fi, de asemenea, inserate.

Gestiunea poștei este în întregime asigurată de Trace. Fiecare organizație sau interlocutor este inclus. Corespondenții sunt clasați automat și pot fi regăsiți în funcție de destinatar, în funcție de timp, de subiect, de evaluarea prevăzută etc. Poșta pe hârtie poate fi integrată în baza de date sub formă de documente scanate sau sub formă de rezumate scurte. Fiecare mesaj primit sau trimis poate face obiectul uneia sau mai multor operațiuni de procesare, aceste acțiuni vor fi deci planificate și vă veți putea aduce aminte la momentul potrivit, de exemplu, că trebuie să dați un răspuns interlocutorului, că ați promis chiar dumneavoastră o rezolvare până la o anumită dată stabilită împreună...

Fluxurile de lucru Trace transmit informația fără să duplice documentele și permit gestiunea cotidianului. Ele nu sunt prevăzute pentru gestiunea proceselor complexe; dar sunt destul de ample pentru gestiunea cotidianului și a tuturor operațiunilor de birou, obișnuite, rapide și simple. Orice sarcină poate fi îndeplinită, se poate numi un anumit responsabil pentru a o verifica... Fiecare document poate fi trimis oricărui membru al echipei ca informație sau spre aprobare... Procesările sunt delegabile și consultabile...

Accesul la documente este diferențiat, asigurând, pe de o parte, controlul și confidențialitatea anumitor documente și informații, iar pe de altă parte, concentrarea atenției membrilor unei echipe care ar putea să nu fie interesați de anumite sarcini etc.

Această aplicație dispune, de asemenea, de numeroase funcții care vin în completarea acestei structuri de bază. De exemplu, este posibilă editarea unui ghid cu toate persoanele și organizațiile aparținând unei rețele, crearea unui suport de documente care să permită importarea de documente create în orice soft, crearea unor fișe de activitate, organizarea proiectelor cu toate documentele corespunzătoare, crearea de către dumneavoastră înșivă a unor profile tip particularizate pentru a avea grile de informații, pentru validarea delegărilor, pentru cererea unei vize, pentru crearea unor emailuri direcționate

spre anumite adrese selecționate etc. Ca în orice soft bun de rețea, Trace vă invită să căutați informația potrivită în locul potrivit („sistem pull"), în loc să vă lăsați copleșiți de numeroase fișiere care sunt „împinse" spre utilizator („sistemul push"). Sistemul este simplu de folosit și rapid, fiecare utilizator putându-și regăsi cu ușurință semnele. Fiecare echipă de lucru poate avea propria „bază de date Trace", în care informația și sarcinile sunt împărțite. Trace prezintă o paletă robustă și foarte completă de instrumente colaborative de birou pentru satisfacerea nevoilor de gestiune a cotidianului din viața echipei de lucru. El este softul de rețea al unei echipe și este un produs aflat într-o dezvoltare continuă.

Impactul gestiunii competențelor asupra cotidianului

„Trace Codex"[14] este un răspuns dinamic și interesant la nevoile de gestiune a informației colective, indispensabile muncii colaborative. Așa cum ați descoperit în cursul primelor capitole,

- Doar informația ușor de găsit este una utilă;
- Doar informația actualizată este pertinentă;
- Doar informația partajată cu persoanele potrivite permite munca în echipă;
- Doar informația securizată (dacă e nevoie de confidențialitate) permite o muncă liniștită.

Trace Codex răspunde acestor criterii și se prezintă ca un instrument de gestiune a competențelor simplu și eficient, la îndemâna tuturor. Este un soft care optimizează clasificarea și căutarea informațiilor. Răspunde la fel de bine la nevoile unui utilizator care lucrează singur, ale unei echipe sau ale unei organizații mari. Această aplicație este dezvoltată sub Lotus Notes. Ea este, de asemenea, accesibilă pe WEB; ceea ce înseamnă că poate fi partajată cu toată lumea.

[14] TraceCodex este o soluție Trace Software Industries SA. Vedeți www.trace.ch

Mijloacele de clasificare oferite sunt logice, simple şi aproape infinite. Informaţia pertinentă poate fi regăsită în diferite moduri. Accesul este administrat în funcţie de nevoi. Nu contează ce format de documente se găseşte în acest tip de bază de date; puteţi chiar să primiţi şi poşta prin intermediul acestei aplicaţii.

Sunt posibile tot felul de biblioteci:

- Biblioteci private (de folosinţă personală);
- Biblioteci de gestiune a şedinţelor;
- Biblioteci de proiect (comercial, R&D, mutări...);
- Bilblioteci de proceduri (Resurse Umane, Securitate, Calitate...);
- Etc.

Pentru a uşura însuşirea acestei soluţii de către utilizatori, sunt integrate diferite modele pentru a răspunde la marea familie de nevoi de clasificare: partajarea cunoştinţelor, oferte comerciale, proiecte, proceduri de calitate etc.

Puterea forţei creative a organizaţiei

„Idea Central"[15] este o aplicaţie de soft de reţea care funcţionează la fel de bine pe Lotus Notes ca şi pe navigatoare Web sau chiar pe Microsoft Exchange. Ea poate da aripi managementului „practicilor recomandate" şi creativităţii organizaţiei dumneavoastră.

Majoritatea organizaţiilor ştiu cât de importantă este folosirea capitalului constituit din cunoştinţele lor. Se vorbeşte mult în prezent de „Knowledge Management" (sau de gestiunea competenţelor). Gestiunea competenţelor constă în extragerea, organizarea şi utilizarea cunoştinţelor în cadrul organizaţiei. De obicei nu ajută decât la o organizare mai bună a resurselor intelectuale existente (adică experienţele şi cunoştinţele acumulate până la un moment dat). Este deja mult şi totuşi acum a devenit insuficient.

[15] Idea Central este un produs al Imaginatik. Vedeţi site-ul Web www.imaginatik.com

Organizațiile de top trebuie să meargă mai departe și să învețe să-și organizeze potențialul colectiv de inovație. Pentru a fi competitiv, devine imperativ să știi să-ți identifici rapid nu numai centrele de expertiză, dar mai ales să știi să generezi idei noi de diminuare a costurilor, de identificare cu mai multă precizie a nevoilor pieței, de dezvoltare de produse și servicii ce răspund mai bine nevoilor clienților, de creștere a cifrei de afaceri și de profit, de îmbunătățire a calității vieții la serviciu a colaboratorilor... Organizațiile au o sursă nelimitată de idei în stare latentă, susceptibile să fie cu regularitate explorate și exploatate pentru a descoperi cele mai îndrăznețe provocări. Calea este deschisă pentru „Managementul inovației".

Dacă ați putea să prindeți din zbor toate ideile bune care vă străbat organizația și le-ați pune în practică, v-ați poziționa fără îndoială pe unul dintre cele mai bune locuri. Dar sunt numeroase obstacole care fac dificilă surprinderea ideilor și punerea lor în aplicare. Adesea, mai ales din lipsă de timp sau de disponibilitate, lăsăm ideile geniale la vestiar. Apoi, din cauza comportamentelor care resping intuițiile și ideile bune, colaboratorii luminați sunt reduși la tăcere, din teama de nu fi ridicoli, de a nu ști să-și apere intuiția, din cauză că sunt prea puțin motivați să împărtășească o idee bună.... În cele din urmă, lipsa canalelor eficiente de transmitere a ideilor inovatoare îngreunează descoperirea creativității colaboratorilor. O cultură managerială puțin deschisă spre creativitate, spre ascultare, spre implicarea angajaților generează un dezinteres pentru inovație.

Vechiul sistem al „cutiei de idei" este în mod tradițional menit să stimuleze colectarea ideilor. Totuș, rezultatul este prea adesea decepționant pentru inițiatori și pentru cei care au contribuit la acest lucru. Puține sugestii sosesc în această cutie. Lipsa de interes a angajaților este adesea datorată faptului că motivația lor nu este foarte mare sau că în participările precedente au fost decepționați de absența unor măsuri luate și de lipsa feedbackului primit sau de nerecunoașterea contribuției lor.

Idea Central încurajează creativitatea ținând cont de factori determinanți pentru stimularea ideilor într-o organizație. „Prinde" ideile bune, asigură o difuzare bună a acestora și permite partajarea și exploatarea lor.

Idea Central pleacă de la ideea că angajații unei organizații sunt o sursă infinită de valoare adăugată. Fiecare cu responsabilitățile lui, strategice sau modeste, este în poziția privilegiată de a contribui cu experiența sa, cu forța sa de observație și de sugestie... Orice idee este interesant de luat în calcul pentru că poate antrena importante schimbări pentru creșterea rentabilității unei organizații, a satisfacției clienților și a colaboratorilor... Credința fundamentală și dinamizantă este deci încrederea în propriile resurse umane și în puterea inovativă a echipelor și a indivizilor pentru descoperirea unor noi provocări pentru organizație.

Problema celor mai multe organizații nu este potențialul creativ al personalului, ci mai degrabă capacitatea lor de a pune în aplicare strategia, procesele și instrumentele pentru a genera această motivație de partajare a sugestiilor, de a aduna ideile acestea, de a le examina, de a le realiza.

Pentru a favoriza inovația, interactivitatea joacă un rol esențial. Un studiu făcut cu puțin timp în urmă arată că 90 % din inovațiile propuse în organizații sunt datorate interacțiunilor dintre persoane. Idea Central creează aceste interacțiuni necesare, permițând colaboratorilor să-și exprime ideile și comentariile asupra ideilor altora și să colaboreze dincolo de bariere geografice, de funcții sau de niveluri ierarhice. Ideile beneficiază, deci, de extensii și de îmbunătățiri din partea altor persoane, permițând forței creative colective să izvorască și curgă la infinit. O idee nouă nu rămâne închisă în mintea unei persoane, ci declanșează un lanț creativ colectiv. Interacțiunea dintre cei implicați creează o dinamică inspiratoare.

Genialul inventator Thomas Edison recunoștea că „inovația înseamnă 1% inspirație și 99 % transpirație". Or, tocmai

sudoarea necesară pentru a ajuta ideile să se nască, pentru a le recunoaşte şi a le oferi un drum spre împlinirea lor lipseşte, în general, din organizaţiile care nu sunt organizate potrivit pentru acest obiectiv. Idea Central are deci grijă de partea de „transpiraţie" pentru a transforma inovaţia în rezultate. Gestiunea competenţelor se concentrează prea des pe singurele cunoştinţe inventariate, uitând astfel toate ideile neformalizate încă, chiar niciodată spuse; prin uitarea aceasta dramatică, organizaţiile se privează de un fond de resurse gigantice şi ieftine!

Sectorul industrial este cel care în mod tradiţional implică cel mai mult angajaţii în crearea noilor idei. Rezultatele unui studiu[16] care pune în evidenţă numărul de idei emise de 100 de angajaţi din diferite sectoare economice sunt elocvente:

- Sector auto: 83 de idei emise de 100 de angajaţi;
- Sector asigurări: 26 de idei emise de 100 de angajaţi;
- Sectorul servicii: 7 idei emise de 100 de angajaţi;
- Sectorul administraţiei publice: 0,3 idei emise de 100 de angajaţi.

Aceste cifre arată că dacă anumite sectoare economice au o cultură de inovaţie care îi implică pe angajaţi, alte sectoare sunt total lipsite de aşa ceva şi nu ar putea avea decât de beneficiat dintr-o strategie de dinamizare a forţei lor creative interne. Există aici un fel de paradox curios, de fapt resursele umane ale sectorului de servicii sunt în mare parte de nivel universitar, deci sunt obişnuiţi cu demersul creativ şi au libertatea de inovaţie...

De fapt, folosirea la scară mare sau nu a creativităţii tuturor angajaţilor pare legată de presiunea concurenţială a pieţei. De-a lungul evoluţiei sale lungi, industria a trebuit să supravieţuiască luptelor economice şi a inovat adesea datorită faptului că şi-a ascultat colaboratorii. Funcţia publică a trăit în absenţa stimulărilor din partea concurenţei. Sectorul de asigurări, care se confruntă cu o concurenţă din ce în ce mai

[16] Deutsches Institut für Betriebswirtschaft (DIB) in RKW-Zeitung « Wirtschaft & Produktivität ». Aprilie 1998

feroce, face din ce în ce mai mult apel la contribuțiile creative ale angajaților săi. Camera de Comerț American a descoperit că fiecare idee (din sectorul industrial) avea un rezultat financiar mediu de ordinea a 5538 de dolari.

Idea Central aduce un răspuns atractiv pentru toate organizațiile de servicii, pentru cele din sectorul public sau privat, pentru industrii, pentru IMM-uri, ca și pentru organizațiile gigantice. Toate își pot acum multiplica forța inovatoare, încurajându-și angajații să participe. În servicii, majoritatea angajaților folosesc informatica, deci ideile apar, se transmit și sunt exploatate prin intermediul softului de rețea.

Aplicația Idea Central se bazează pe un concept managerial original și dinamizant care creează perioade intensive și ciclice de încurajare a creativității organizației.

Fiecare angajat va putea să propună o idee de pe calculatorul său, despre orice subiect, să o descrie sumar sau pe larg, să facă referire la ea, să o prezinte anonim dacă dorește, să aleagă cine poate fi autorizat să ia cunoștință de ea... Conducerea poate, de asemenea, să propună forței creative a organizației teme de generare a ideilor care lui îi par că merită o atenție deosebită.

Cultura transparenței oferită de Idea Central va deschide colaboratorilor posibilitatea de a reacționa la ideile celorlalți pentru a le îmbunătăți, pentru a le comenta (cu excepția cazurilor în care se cere explicit ca ideea să nu fie expusă).

Se va putea constitui o echipă de evaluare pentru astfel de situații. Rolul acesteia va fi de a analiza fiecare idee propusă. La nevoie, ea poate apela electronic la experți, care ar putea să evalueze mai bine avantajele anumitor sugestii. Ferestrele de evaluare ale acestei aplicații îi ajută pe membrii acestei echipe să analizeze importanța impactului ideii, a tipului de impact, a sectorului de aplicare, a costului și a termenelor de punere în practică. Nicio contribuție nu poate fi uitată sau netratată. Fiecare este analizată rapid și complet. Multiplele evaluări ale aceleiași idei de către mai multe persoane garantează faptul că avantajele sale au fost percepute.

Finalizarea unei idei va consta în trimiterea ei, prin intermediul Idea Central, la departamentul sau serviciul corespunzător pentru punerea sa în aplicarea. Autorul ideii este automat informat de rezultatele contribuției sale.

Idea Central conține, de asemenea, și o bibliotecă de „practici recomandate" ale organizației (adică ideile bune deja aplicate) pentru a permite distribuirea la nivel larg și reutilizarea lor. Ele pot deveni modele sau surse de inspirație spre noi inovații. Punerea în comun a celor mai bune practici, în afara limitelor locațiilor geografice și a meseriilor cele mai diverse, va permite fertilizarea competențelor organizației ca întreg. Utilizatorii acestor modele pot să le comenteze, să le îmbunătățească, să le anime... garantând astfel faptul că ele nu se învechesc și că cele mai bune metode sunt folosite de întreaga companie.

Un sistem de asistență foarte complet ghidează pas cu pas diferitele intervenții (de la toți angajații și mai ales de la echipa de evaluare).

În plus, o compilare statistică permite observarea dintr-o privire a mișcărilor valului creativ al organizației (pe regiuni, pe centre de profit, pe tip de impact etc.). Progresul și rezultatele echipei de evaluare poate, de asemenea, să fie urmărit statistic. Această vedere generală a evoluției inovației de-a lungul sectoarelor organizației permite inițierea acțiunilor corective eventual necesare pentru ca societatea să rămână în top pe viitor.

Acest sistem își demonstrează capacitatea de a respecta procesul creativ și pe autorii ideilor. Cei care aduc idei sunt apreciați, sunt ținuți la curent cu evoluția ideilor lor, pot fi solicitați pentru anumite completări ale informației... Membrii echipei de evaluare sunt notificați personal asupra termenelor, astfel încât toate ideile să fie procesate. Ritmul devine deci unul dinamic, rapid și foarte pro-activ, stimulând și mai mult contribuția inovatorilor.

Idea Central este un catalizator puternic al forței de înnoire în cadrul organizației. Pentru a ține pasul cu ritmul inovației și a integra rapid noi proiecte în cotidianul echipelor, organizația va trebui, de asemenea, să inoveze modul de a-și administra timpul și de a se organiza. Iată de ce asocierea PEP (a Programului de Eficiență Personală) cu Idea Central va spori impactul unei astfel de acțiuni, permițând câștigarea de timp și de eficiență, sprijinind argumentarea punerii ei în aplicare în fața managementului și a supervizorilor, favorizând apariția noii generații de idei noi și însoțind realizarea inovațiilor reținute. Tehnologia și comportamentele trăiesc o metamorfoză comună.

Idea Central exploatează capitalul intelectual al organizației. Talentul acestei abordări este de a aduce împreună tehnologia și umanul, de a furniza o structură deschisă, care permite cunoștințelor și ideilor noi să circule liber, să fie încurajate să se manifeste, să fie percepute și să fie puse în aplicare atunci când avantajul adus de ele a fost verificat. Se creează o sursă infinită de avantaje competitive.

Impactul raportării și al luării de decizii

„Focal Point"[17] este dezvoltat pe platforma Lotus Notes. El completează abordarea softului de rețea și integrează orice sistem de raportare și de creare de bilanțuri, permițând Președintelui, directorilor și diferiților responsabili să-și piloteze mai bine organizația și activitățile. Această soluție este în mod deosebit valoroasă pentru multinaționalele care suferă din cauza distanței între șefi și locurile lor de activitate.

În prezent, în fața unei lumi economice aflată din ce în ce mai mult în mișcare, devine din ce în ce mai puțin posibil să administrezi o organizație ca pe timpul organizației tayloriene, când structurile, piețele, previziunile erau bine definite și foarte

[17] Focal Point este un produs dezvoltat de Imaginatik. Vedeți site-ul Web www.imaginatik.com

stabile. Anticiparea se făcea mecanic. Cei care decid acum trebuie să decidă în regim de urgență, cu o perspectivă relativ incertă asupra a ceea ce se poate întâmpla într-un viitor apropiat în legătură cu pieţele lor, cu concurenţii, cu evoluţiile tehnologice... Un navă de viteză mare reacționează automat la comenzile pilotului său, însă un pachebot mare are o forță de inerţie care face dificilă obținerea unui rezultat rapid după o manevră de urgență. Aceasta este adesea problema marilor organizații care au un sistem de raportare relativ bine stabilit, dar rigid şi lent, şi care din această cauză dezvoltă o forță de inerţie în luarea, comunicarea şi execuţia deciziilor. Bilanţurile de care dispun cei care conduc sunt adesea de o concepţie învechită în raport cu nevoile managementului imediatului legat de o viziune clară pe termen lung. Acestea reprezintă moştenirea concepţiei piramidale a organizaţiei, care plasează centrele de decizie departe de câmpul de acţiune. Angrenajele de informații pe care fiecare nivel ierarhic le foloseşte nu ţin cont de detalii şi transformă date concrete în generalități abstracte. Distorsionările de informații sunt generate de fiecare nou nivel de agregare. Sensul şi vitalitatea se pierd. Concepţia însăşi a bilanţurilor joacă un rol de prismă, prin intermediul căreia realitatea suferă contorsionări, omisiuni, deformări, ascunzând, în mod involuntar, anumite percepţii valoroase. Datele transmise sunt tabele de cifre, golite de expresie personală. Atunci când se ia o decizie în felul acesta, rezultatul deciziei şi acţiunea pe care ea o implică vor avea de asemenea, o evoluţie restrictivă.

Concepţia centralizatoare devine una trecătoare şi mutaţiile lumii forţează organizaţiile să redistribuie puterea de decizie mai aproape de câmpul de acţiune pentru a beneficia de o mai bună reactivitate şi pentru a crea o comunicare strânsă şi imediată între cei care decid şi cei care acţionează. Forţa celui care decide nu mai stă în a dispune de o masă mare de informaţii, ci de a şti să detecteze repede informaţia pertinentă, care să îi permită să ia decizia cea mai bună într-un mediu

constituit din incertitudini. Managementul se confruntă cu o problemă gravă: informația bună nu ajunge până la el, se pierde sau se transformă pe drum. În anumite organizații, colaboratorii își petrec mult timp redactând rapoarte și par mai preocupați să se ocupe cu meticulozitate de texte lungi și de tabele foarte puțin folosite, mai degrabă decât să realizeze activitățile care se așteaptă cu adevărat de la ei. Alți colaboratori, dimpotrivă, nu văd sensul acestora și nu furnizează informația pertinentă.

În acest context, Focal Point aduce o soluție realistă, care permite crearea unui bilanț strategic, relevant și consistent. Focal Point va furniza grile electronice de „raportare vie", care oferă managerilor o informație doar dacă aceasta este pertinentă.

Echipa care a pus la punct Focal Point a studiat cu atenție comportamentele managerilor din diferite sectoare economice și a identificat modurile lor de comunicare, de delegare, de rezolvare a problemelor, de luare a deciziilor, de comunicare și urmărire a acestora. S-au găsit soluții pentru a face activitățile lor și mai eficiente. Pentru a-și concepe abordarea, creatorii Focal Point au definit clar preocupările esențiale ale managementului și soluțiile corespunzătoare acestora.

Preocupări ale managementului	**Soluțiile Focal Point**
Managerii nu au timpul și nici interesul de a învăța sisteme complicate.	Un sistem simplu și direct de meniuri, iconuri și simboluri pentru a înțelege mai repede. Posibilitatea de a printa. Ușurința de a delega asistenților.
Ei au nevoie de o perspectivă generală, rapidă, a punctelor esențiale și vor să aibă, de asemenea, acces la detalii.	Sistemul consolidează și extrage informațiile importante. Oferă clarificări pentru o orientare mai rapidă. Orientare simplă spre nivelul de detalii.

Nu vor să le fie prezentate tabele indigeste.	Grafice clare, cu diferite niveluri de precizie, pentru a ajuta la înțelegerea ușoară și aprofundarea datelor esențiale.
Nu au timp să citească rapoarte lungi și complicate.	Rapoartele sunt surprinse în grile omogene și structurate pentru a forța concizia, coerența și pertinența.
Nu au răbdare să aștepte să primească tabele financiare consolidate.	Datele financiare sunt extrase direct din bazele de date prin transfer automat.
Aspectul financiar nu este o bază suficientă pentru a conduce o companie, pentru că prezintă informații din trecut. Acestea nu explică cifrele și ajută foarte puțin la găsirea soluțiilor potrivite.	Rapoartele acoperă toate perspectivele (finanțe, clientelă, procese, colaboratori/parteneri etc.) legate de strategii. Comentariile text completează datele numerice și permit o explicare mai personală a motivelor adiacente.
Pentru ei este important să treacă la acțiune atunci când deciziile au fost luate.	Acțiunile pot fi inițiate la orice nivel al bazei Focal Point. Acțiunile sunt ușor de urmărit. Sunt create notificări pentru ca acțiunile să își urmeze cursul.
Organizația are nevoie de o memorie.	Informația este conservată la nivel centralizat pentru a permite analiza tendințelor. Noii manageri se pot pune în mișcare fără nicio întârziere.
Sunt preocupați de securizarea accesului la date.	Securitatea este organizată pentru a proteja datele confidențiale.
Șefii își petrec o mare parte a timpului în deplasare.	Șefii pot călători având cu ei bilanțurile, de vreme ce Focal Point poate fi instalat pe laptopul lor și poate fi actualizat cu fiecare modificare.

Focal Point este prezentat în 4 module complementare.

1) Modulul 1: „Focal Point"

Conține informații sensibile partajate în cadrul conducerii. O parte din aceste informații este creată de către membrii conducerii, în timp ce restul este automat extras din modulul „Focal Point Enterprise". Este conceput în special pentru a furniza conducerii o perspectivă generală asupra performanțelor organizației și pentru a oferi acces la diferite niveluri de detalii. Este integrat în modulul „Action Central" pentru a permite delegarea acțiunilor bazate pe o informație actualizată.

2) Modulul 2: „Focal Point Enterprise"

Acest modul seamănă cu cel precedent, dar este orientat spre alți responsabili. Conține informații importante provenind din diferite sectoare ale organizației. Conține de obicei mai degrabă informații funcționale și tactice decât informații strategice. Extrasele neconfidențiale ale rapoartelor conducerii pot fi integrate pentru a ușura partajarea informației în cadrul organizației.

3) Modulul 3: „Action Central"

Modulul acesta este considerat una dintre componentele cheie ale Focal Point pentru că permite managerilor să meargă mai departe, lansând acțiuni bazate pe o informație pertinentă. Această particularitate adaugă o valoare considerabilă raportării pentru că stimulează organizația să reacționeze foarte rapid. Acest modul este accesibil tuturor celor din organizație, nu numai managerilor. După luarea unei decizii, managerii de la orice nivel pot declanșa în orice moment acțiunile necesare. Orice colaborator al organizației poate fi mobilizat imediat cu un simplu clic de mouse. Toate aceste acțiuni pot fi urmărite de pe orice monitor, pentru că sunt organizate în rețeaua organizației. Posibilitatea de a urmări și controla aceste activități stimulează responsabilizarea și

disciplina necesare pentru ca totul să fie făcut corect şi cu respectarea termenelor.

Acest modul oferă informaţii complete despre evoluţia acţiunilor declanşate de la un capăt la celălalt al organizaţiei.

4) Modulul 4: „Show Business"[18]

Acest modul prelucrează cifrele din diferite surse şi le recompune în grafice clare şi uşor de citit. Poate intra în detalii în funcţie de dorinţele utilizatorilor. Are posibilitatea de a adăuga comentarii text pentru a oferi o înţelegere mai bună a graficelor.

Punerea în aplicare a Focal Point într-o organizaţie implică un efort prealabil de consultare şi de analiză asupra strategiei şi asupra indicatorilor organizaţiei. Fiecare instalare cere o adaptare atentă la tipurile de date, de prezentări şi de notificări de care organizaţia are nevoie pentru a fi bine condusă. Parametrii de măsurare sunt stabiliţi în funcţie de obiective şi evoluează împreună cu acestea. Fiecare Focal Point va fi, deci, personalizat în funcţie de nevoile companiei respective şi ale diferitelor sale segmente (echipe, departamente, ţări etc.) sau ale diferiţilor factori de decizie, garantând prin aceasta o abordare corectă, adaptată şi evolutivă.

În vremea când era Director General şi Vicepreşedinte al Lotus Development EMEA, Pierre van Beneden comenta introducerea Focal Point în compania sa în felul următor: „Avem acum un instrument de comunicare şi de raportare care funcţionează. Este o oportunitate imensă pentru noi de a ieşi dintr-un sistem de curierat care ne fragmentează timpul şi reflecţia, pentru a adopta un instrument care ne permite să avem o viziune şi o gândire globală, pentru a trece apoi la luarea de decizii. Această soluţie va fi folosită ca un instrument de comunicare prioritar."

Era în iulie 1997, Lotus EMEA avea 2000 de angajaţi; 4 luni mai târziu toţi managerii foloseau sistemul Focal Point. Acolo unde iniţial era nevoie de 74 de zile, în medie, pentru a realiza o

[18] « Show Business » este o marcă a companiei Show Business. Acest modul este incorporat în Focal Point de la Imaginatik.

acțiune importantă, 12 luni mai târziu, era nevoie de mai puțin de 17 zile! Directorul General avea nevoie în medie de 6 săptămâni pentru a trata rapoartele care îi parveneau, cu Focal Point acest termen a scăzut la doar 3 zile! Lotus Development EMEA a avut cel mai mare succes în 1998, ajungând la o creștere de 32 %, adică de două ori mai mult decât creșterea pieței; Focal Point a permis diferitelor niveluri de management să aibă un control mai bun asupra afacerilor și să reacționeze mai prompt la problemele care apar, știind în același timp să surprindă mai bine oportunitățile. Managerii de la orice nivel au putut partaja o informație prețioasă la care înainte nu aveau acces. Raportările le-au furnizat informații întotdeauna actualizate. Directorul general preciza că, datorită transmisiilor de rapoarte prin Focal Point, mesageria sa electronică a fost repede eliberată de o treime din mesaje, lăsându-i astfel timp și energie pe care a putut să le folosească pentru ceea ce era cu adevărat important pentru companie.

Focal Point se bazează pe un „bilanț echilibrat", ceea ce înseamnă că merge dincolo de datele financiare, integrând date nonfinanciare pentru a crea indicatori pertinenți și simpli pentru reușita organizației. Permite înțelegerea instantanee a dezvoltării, a situației și a rezultatelor organizației... Traduce obiectivele și viziunea strategică în rezultate măsurabile și vizibile în toată organizația.

Focal Point însoțește schimbarea, ia în permanență pulsul tuturor sectoarelor organizației și ale mediului acesteia, îi ajută pe șefi să asculte întreaga organizație în timp real (și nu cu o întârziere de mai multe săptămâni), permite luarea de decizii eficiente și imediate pe baza unor informații solide, face posibilă inițierea unei acțiuni cu o rapiditate uimitoare, devine un centru de comunicare permanentă în interiorul organizației. Focal Point este un instrument puternic pentru a orienta și îmbunătăți performanțele.

Impactul formării de la distanță

„LearningSpace"[19] este o gamă de produse integrate pentru formarea distribuită (adică se sprijină pe interacțiunea între formator și cursant), considerat cheia strategiei de management a cunoștințelor pentru a permite organizațiilor să dezvolte mai bine inovația, rapiditatea de reacție, productivitatea și competențele.

Bugetele în materie de formare sunt importante (cheltuieli de formare directe, ore nelucrate, înlocuirea celor absenți, deplasări etc.) și continuă să crească, în vreme ce organizațiile încearcă să scadă costurile, chiar și atunci când este vorba de investiții bune. Le este greu să învoiască angajații pentru a participa la cursuri și cer cursuri de formare din ce în ce mai puțin consumatoare de timp. Necesitatea de formare continuă este în continuă creștere, din cauza vitezei de înnoire a cunoștințelor și a experiențelor; organizațiile au nevoie de colaboratori mereu mai bine formați și foarte rapid operaționali. Cerința de calitate a formării și de rezultate concrete este din ce în ce mai presantă. În timpul unei anchete, s-a observat că persoanele interogate apreciază, printre criteriile ce definesc organizația ideală, în special pe acela de „a oferi posibilitatea de a urma cursuri de formare și de a progresa". Toate aceste lucruri arată că situația cursurilor de formare este una foarte curioasă: mai puțini bani, o nevoie din ce în ce mai mare, constrângeri datorate lipsei de disponibilitate și dispersiei echipei...

Formarea de la distanță are o tradiție lungă prin intermediul învățământului prin corespondență. Lucrurile au evoluat. Tehnologia modernă poate aduce învățământul direct pe calculatorul de la birou sau de acasă. Ea permite organizarea învățământului oriunde, la momentul potrivit și la cel mai scăzut cost. Învățământul la distanță corespunde unei formări

[19] Learning Space este o marcă a companiei Lotus (filială a IBM). Vedeți site-ul Web www.lotus.com/learningspace

pe care elevul o poate susține unde și când vrea, fără să fie legat de un grup. Acest mod de formare are mari avantaje, dar și inconveniente majore, pentru că este puțin adaptat la persoanele care au nevoie de un însoțitor, care au nevoie de socializare și de resurse mai largi decât cele oferite de un învățământ standard de la distanță. Astfel, învățământul distribuit pe casete, filme, CD-uri, chiar și când sunt bine concepute, aduc puține răspunsuri individului care nu înțelege, care are nevoie de încurajări, care are nevoie să fie stimulat de către un formator sau de colegi. Tehnologia ne permite acum să mergem mai departe, spre ceea ce se numește „învățământ distribuit".

Învățământul distribuit este unul la distanță, realizat în mod sincron sau asincron, care îl responsabilizează pe elev, care oferă unei echipe de formare sau de studiu posibilitatea de a apela la experți, de a avea un parcurs personalizat de către un formator...

Lotus arată în schema următoare (Figura 27, pag 315) evoluția spre formarea distribuită pentru a prezenta demersul său tehnologic.

Obiectivele formării sunt prezentate pe axa ordonatelor, pe 3 niveluri:

- Transferul de informații și de cunoștințe;
- Achiziția de competențe;
- Schimbarea de cultură.

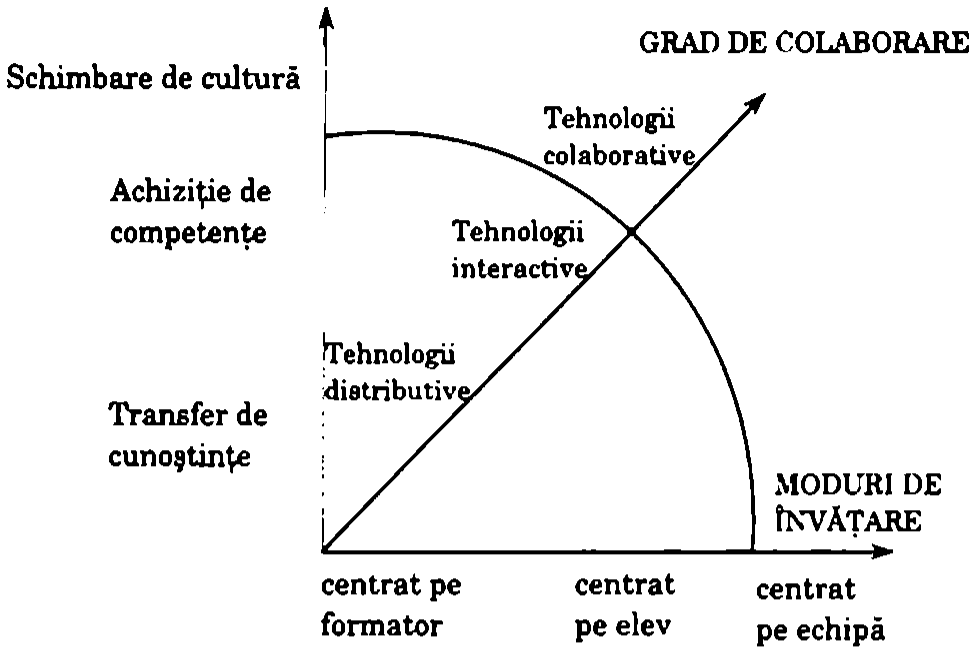

Fig. 27: Tehnologii, obiective pedagogice şi moduri de învăţare în funcţie de gradul de colaborare (sursa Lotus)

Pentru fiecare obiectiv pedagogic este adoptat un mod de învăţare corespunzător.

Pentru transferul de informaţii şi de cunoştinţe, schema clasică este centrată pe formator. Obiectivul este de a permite elevului să acumuleze şi să memoreze o sumă de informaţii şi de cunoştinţe indispensabile. Nu se aşteaptă de la elev să transforme sau să interpreteze ceea ce învaţă.

Pentru achiziţia de competenţe, modelul este centrat pe elev. Achiziţia pasivă este insuficientă, elevul trebuie să redescopere, să preia cunoştinţele pentru a şi le însuşi, trebuie să experimenteze, să facă greşeli, să o ia de la început.

Pentru schimbarea de cultură, modelul se centrează pe echipă. Acest obiectiv pedagogic încearcă să favorizeze inovaţia. Unei echipe îi vor fi propuse anumite probleme pentru a găsi modele de rezolvare, soluţii noi, pentru a inventa noi scheme sau noi cunoştinţe, pentru a face o sinteză nouă a cunoştinţelor

existente sau pentru a le aplica într-un mod nou... Acest model poate fi folosit atunci când finalitatea formării este aceea de a avea impact asupra culturii organizației.

Pentru fiecare mod de formare, există un ansamblu de tehnologii care aduc un răspuns (vezi figura 28):

- *tehnologiile distributive* (televiziunea, casete video și audio) permit transferul de cunoștințe (formarea este centrată pe formator);
- *tehnologiile interactive* (EAO, CD-uri, simulări) deschid drumul spre învățarea unor noi competențe (formarea este centrată pe elev);
- *tehnologiile colaborative* încearcă să provoace schimbări de fond și inovarea, favorizând interacțiunile între persoane (formarea este centrată pe echipă).

Tabelul următor, realizat tot cu Lotus, arată clar abordările pegdagogice posibile în funcție de obiectivele de învățare.

TEHNOLOGII DISTRIBUTIVE	TEHNOLOGII INTERACTIVE	TEHNOLOGII COLABORATIVE
Transfer de cunoștințe	***Achiziție de competențe***	***Schimbare de cultură***
Conferințe	Exerciții sub supraveghere	. Discuții
Demonstrații/prezentări	Teste	Proiecte de grup
Prezentări folosind mai multe medii de comunicare	Sesiuni de întrebări și răspunsuri	Resurse (biblioteci, rețele, muzee...)
Lecturi obligatorii	Evaluări/exerciții suplimentare	Feedback de la formator
Sesiuni de întrebări și răspunsuri	Întâlniri individuale cu formatorul	Forumuri
		Discuții informale între participanți
		Dezbateri planificate

Fig. 28. Tabel de forme pedagogice în funcție de obiectivele pedagogice (sursa Lotus)

În fața acestor nevoi din ce în ce mai diversificate și a particularităților diferitelor obiective și forme de învățare, Lotus a creat LearningSpace, care, bazându-se pe tehnologia Notes, răspunde celor trei forme de formare: centrată pe formator, centrată pe elev, centrată pe echipă. LearningSpace prezintă un avantaj inestimabil prin capacitatea de a servi modului de formare cel mai eficient și mai necesar în prezent: formarea colaborativă în echipă și descentralizată. Acest nou concept de formare prezintă o arhitectură flexibilă, completă și evolutivă, incluzând cele trei componente ale unei formări distribuite.

1 – *O formare autonomă.* Studentul își coordonează formarea în ritmul propriu, folosind manuale electronice și filme care îi furnizează cursurile, se poate autoevalua.

2 – *Formarea cooperativă asincronă.* Acest mod folosește resursele interacțiunii sociale cu profesori, experți, colegi, alți studenți. Accesul rămâne flexibil și independent de timp și de loc.

3 – *O formare cooperativă sincronă.* La fel ca în cazul seminariilor sau cursurilor tradiționale, studentul se întâlnește cu profesorul și cu ceilalți studenți în clase virtuale, în care fiecare poate contribui prin intermediul conferinței audio/video, prin folosirea unui ecran electronic partajat, prin instrumente de chestionare și răspunsuri, prin partajarea de aplicații informatice etc.

LearningSpace este compus din mai multe infrastructuri care se completează reciproc:

- Una pentru participanții la un curs;
- Una pentru profesor;
- Una pentru gestionarea cursului.

Participantul la un curs pe LearningSpace poate avea acces la acesta prin intermediul browser-ului său WEB obișnuit. Va dispune de patru module de bază care îi vor permite să rezolve probleme, să participe la dezbateri sau discuții, să facă exerciții, să aibă acces la date teoretice (texte, audio sau video), să le

comenteze, să realizeze schimburi personalizate cu profesorul său...

Există cinci module care acoperă ansamblul de nevoi ale unui curs eficient şi dinamic (primele patru sunt destinate participanţilor, al cincilea este rezervat exclusiv formatorului).

1) Modulul „Program"

Studentul descoperă în acest modul care este programul cursului său, activităţile pe care le are de efectuat şi termenele, precum şi o aplicaţie personalizată pentru student. Studentul poate avea acces la evaluări (teste grilă, auto evaluări, anchete...).

2) Modulul „Mediatecă"

Studentul găseşte în această secţiune catalogul de cunoştinţe disponibile. Va putea, de exemplu, să aibă acces la un manual electronic de formare, la documente suplimentare (text, grafice, proiecţii de diapozitive, tabele, sunete, filme, aplicaţii multimedia, simulări...), la bibliografii, la informaţii de pe site-uri Web, la date provenind din alte aplicaţii existente de formare asistată de calculator (numite EAC - Educaţie Asistată de Calculator), la biblioteci... Acest program de cunoştinţe este organizat după o logică proprie demersului de învăţare şi permite, de asemenea, căutări după un cuvânt cheie (căutare în toate textele). Există numeroase posibilităţi care pot fi oferite studentului pentru a-şi adapta procesul de învăţare la abordarea personală şi pentru a satisface nevoile lui particulare. Elevul îşi poate face notiţe personale asupra materialului de curs, pe care le va regăsi cu uşurinţă şi va putea fi singurul care le vede.

3) Modulul „Sala de curs"

În acest mediu interactiv se derulează activitatea de colaborare asupra proiectelor şi lucrărilor în curs de desfăşurare. Studenţii pot discuta între ei. Pot avea schimburi de idei cu formatorul, individual sau în grup. Pot efectua lucrări colective. Este posibil să participe fie în mod asincron (fiecare

contribuie atunci când poate) sau în mod sincron (în același timp, de exemplu prin intermediul unei conferințe audio, al unei videoconferințe, al unui ecran electronic partajat...). Comunicarea se poate efectua în scris sau oral. Ecranul electronic partajat permite formatorului să facă notații asupra unor puncte pe care vrea să le sublinieze. Formatorul poate decide de asemenea, să-l pună la dispoziția participanților pentru ca aceștia să poată reacționa prin intermediul acestui suport. Cu instrumentul „Web Follow Me", profesorul își poate conduce grupul într-o vizită ghidată pe Internet pentru a le arăta cursanților căi spre diferite surse de cunoștințe sau pentru a le comenta anumite informații...

4) Modulul „Profile"

Acest modul adună prezentările personale ale participanților și ale formatorului. Aici fiecare se poate prezenta (coordonate, fotografie, CV, subiecte de interes, obiective etc.) pentru a întări sentimentul de apartenență la un grup și pentru a crea o comunitate virtuală. Profilul conține, de asemenea, un inventar cu informații confidențiale, în care sunt consemnate rezultatele obținute de către student pentru activitățile sale și la evaluările de cunoștințe.

5) Modulul „Gestionarea evaluării"

Acest instrument de evaluare este rezervat folosirii de către profesor. El își poate crea aici chestionarele, testele, anchetele... pentru a evalua nivelul de însușire a cunoștințelor de către studenți. Din acest modul, el își comunică răspunsurile participanților. Contribuțiile profesorului vor fi postate în modulul „Program" al fiecărui participant, acolo unde aceștia vor găsi testele, termenele, comentariile profesorului lor. Formatorul va regăsi răspunsurile studenților în modulul lui de „Gestionare a evaluării", unde le va putea studia, nota și își va putea comunica personal comentariile.

Pentru serviciile de formare cu mai multe cursuri, instrumentele „**LearningSpace Campus**" organizează totalitatea

proceselor de gestiune a cursurilor şi înscrierilor. Ele pot fi personalizate în funcție de nevoile specifice. Acest campus virtual acoperă mai multe domenii.

1 – Aici găsim un catalog de cursuri şi un proces de înscriere care poate avea conexiuni cu un sistem extern de facturare sau de comerț electronic.
2 – „Gestionarul de curs" administrează crearea de cursuri noi şi arhivarea celor încheiate sau în curs de desfăşurare.
3 – O bază de date cu profiluri ale studenților, care poate fi partajată între diferite cursuri.
4 – Un circuit de validare pentru crearea unui curs nou sau pentru acceptarea studenților la un curs. Aceste circuite (workflow-uri) sunt adaptabile în funcție de particularitățile situațiilor care trebuie soluționate.
5 – O bază de date de gestiune a rezultatelor studenților poate permite urmărirea evoluției unor studenți care participă la mai multe cursuri.

Ca toate produsele Lotus Notes, LearningSpace oferă o flexibilitate mare de folosire, atât de către elevi, cât şi de către profesori. Ei pot lucra de la birou sau în timpul deplasărilor, online sau fără conexiune, datorită unor actualizări periodice.

O astfel de aplicație Notes poate stimula achiziția de noi competențe în cadrul organizației şi poate permite facilitarea accesului la informație, îmbunătățind calitatea prestațiilor de formare profesională prin procesul de învățare colaborativă, reducând costurile de formare profesională pentru fiecare persoană... Oferă o soluție spectaculoasă pentru formarea echipelor dispersate sau a colaboratorilor care nu au niciodată timp să participe la cursuri de formare profesională.

Alte funcționalități şi noile perspective anunțate de Lotus promit un viitor frumos pentru LearningSpace, care s-a impus deja ca cea mai bună platformă de soluții de învățământ distribuit[20].

[20] Dacă sunteți interesați de un curs la distanță pentru Programul de Eficiență Personală, vizitați site-ul WEB http://www.efficacite.eu/

În concluzie, cele cinci aplicații specializate a căror filosofie și ale căror principale caracteristici tocmai le-am explorat (Trace, TraceCodex, Idea Central, Focal Point, LearningSpace) oferă perspective atractive mai ales pentru îmbunătățirea rezultatelor organizației prin intermediul unor abordări diferite care se completează reciproc. Aceste soluții sunt în continuă dezvoltare pentru a putea răspunde tot mai detaliat la noile nevoi ale utilizatorilor. Ele dau softului de rețea o dimensiune cu multe deschideri spre noi orizonturi, în care tehnologia este în serviciul nevoilor de performanță ale organizației.

CAPITOLUL 5

SFATURI PENTRU IMPLEMENTAREA UNUI SOFT DE REŢEA ÎNTR-O ECHIPĂ

A implementa un proiect de soft de reţea într-o echipă nu este un lucru uşor. Nu trebuie subestimate schimbările obişnuinţelor de lucru şi de comunicare care vor fi implicate de acesta. În mod curios, principala dificultate nu va fi informatica, ci, dimpotrivă, reflecţia asupra modului de organizare şi de lucru împreună. La aceasta se vor adăuga schimbările de obişnuinţe de management şi de muncă.

Este evident că un soft de reţea prost folosit va rămâne sărac. Introducerea lui este oportunitatea de a înnoi modurile de lucru, de a regândi procedurile şi procesele de lucru, de a pune sub semnul întrebării obişnuinţele de lucru pentru a descoperi modalităţi de a spori eficienţa.

Metodologie pentru a pune în aplicare un soft de reţea

Mai întâi aveţi grijă să numiţi un responsabil cu acest proiect care să aibă o poziţie ierarhică înaltă, pentru a sublinia importanţa managerială şi strategică a proiectului. Acesta trebuie să fie un utilizator avizat şi motivat de avantajele actualului sau viitorului soft de reţea. Este important să fie şi un adept al managementului participativ. Va înţelege mai uşor toate posibilităţile oferite la nivelul de lucru al echipei. Va deveni, într-o oarecare măsură, redactorul şef care va trebui să orchestreze compunerea unui nou mijloc de a răspunde la diferitele nevoi de informare şi de partajare de informaţii... Va

lua în considerare nevoile şi aşteptările viitorilor utilizatori. Nu este indicat ca acesta să fie un informatician. Pentru partea tehnică, el poate fi asistat de un responsabil informatician.

Asigurați-vă că sprijinul conducerii pentru acest proiect este cunoscut. Dacă este posibil, conducerea trebuie să participe activ de la începutul proiectului, chiar prin folosirea noilor tehnologii. O schimbare ca cea pe care o discutăm acum implică evaluarea proiectului în termeni de dezvoltare, cu diferitele sale etape.

1 – **Faza de diagnosticare** permite identificarea problemelor şi nevoilor, determinarea obiectivelor stabilite pentru diferitele echipe alese.

2 – **Faza de concepţie şi de alegere** va permite, pe de o parte, punerea sub semnul întrebării a proceselor de lucru pentru a le optimiza şi simplifica, din perspectiva introducerii softului de rețea (reproiectare) şi, pe de altă parte, selectarea funcţiilor informatice pertinente disponibile şi a adaptărilor indispensabile (soluții informatice). Se aleg indicatori de performanță. Va avea loc un joc armonios de alegere între soluțiile ideale, posibilitățile tehnice, nivelul de investiții, evoluțiile viitoare ale nevoilor şi capacitatea soluțiilor personalizate alese de a evolua uşor împreună cu softul de bază... Țintele de implementare ale softului de rețea trebuie determinate: întreaga organizație printr-o singură operațiune simultană, un departament într-o operațiune pilot, o echipă motivată, câțiva lideri aleşi etc.

3 – Se stabileşte **planul de acţiune** pentru punerea în aplicare. Acesta prevede toate etapele detaliate, precum şi eventualele dificultăți previzibile ale punerii în aplicare şi soluțiile posibile. Prevede, de asemenea, măsurile de securitate care vor permite ca activitatea să se poată desfăşura uşor în caz de incidente.

4 – **Punerea în aplicare** se face în trei timpi:

- Eventuale dezvoltări de soft;
- Instalarea părții tehnice;
- Formarea şi sprijinirea persoanelor implicate.

Planul de acțiune se realizează etapă după etapă, cu ajustările necesare. Animatorii forumurilor și ai diferitelor spații electronice, precum și managerii responsabili trebuie să fie activi pentru a-i implica pe toți membrii echipei.

5 – **Etapa de evaluare** a proiectului va permite optimizarea primei puneri în aplicare. Toate procesele sunt reexaminate din nou, modul de utilizare de către colaboratori este îmbunătățit. Îmbunătățirea este continuă pentru a revigora softul de rețea. El progresează astfel spre maturitate.

Schimbările umane

În orice organizație există:

- indivizi și echipe care sunt deosebit de performanți și dornici să progreseze;
- indivizi performanți, mulțumiți cu ei înșiși și fără ambiția de a progresa;
- indivizi neperformanți care învață și sunt dornici să învețe;
- și în cele din urmă, indivizi neperformanți care nu sunt dornici să învețe, nici să se schimbe.

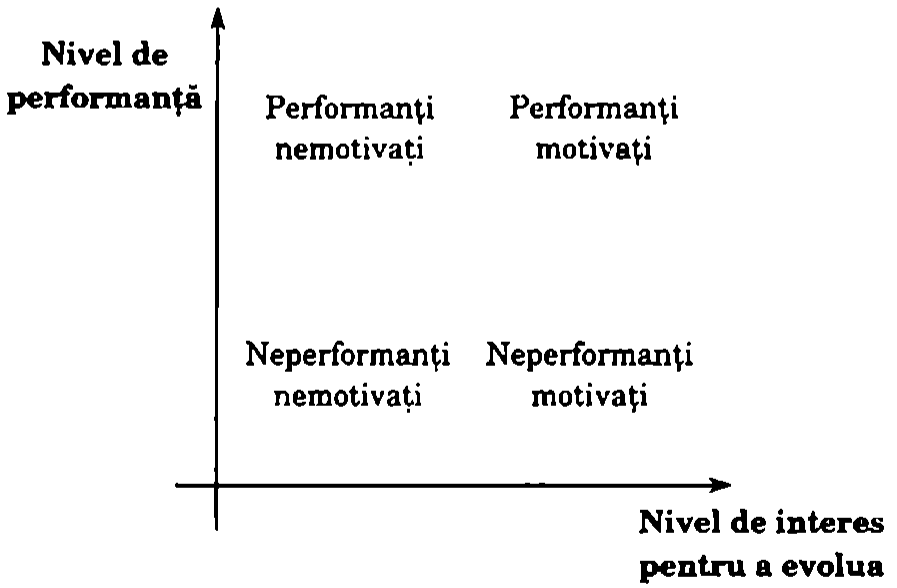

Fig. 29 : Corelarea performanței / motivației cu schimbarea

Introducerea softului de rețea va trebui mai întâi să se bazeze pe cei performanți și motivați, apoi pe cei care întâmpină greutăți, dar sunt motivați să găsească soluții (neperformanții motivați) și abia în cele din urmă pe ceilalți. Acesta va fi cel mai ușor drum, căci veți avea aliați în schimbare. Aceste persoane și echipe vor vedea, în primul rând, avantajul acestor schimbări importante, apoi vor aprecia provocarea de a rezolva dificultățile inerente oricărei noutăți, vor încerca să beneficieze la maximum de acestea, vor obține rezultate și vor putea în cele din urmă să influențeze celelalte categorii sau să creeze o situație în care acestea să fie constrânse să se urce în trenul aflat deja în mișcare.

Introducerea acestei cărți (vezi pag. 33-40) vă oferă câteva elemente despre precauțiile care ar trebui luate în implementarea unei schimbări majore, care pune sub semnul întrebării obișnuințele. Angajații vor primi în același timp o educație tehnică și una comportamentală.

Formarea tehnică le va permite să descopere softul de rețea și modul de utilizare a acestuia. Este important ca formatorii tehnici să ia în considerare și familiarizarea utilizatorilor softului de rețea cu modurile de folosire simple și avantajoase. Va fi astfel mai ușor să le trezească și să le mențină motivația. Aceste cursuri vor fi și mai avantajoase dacă sunt făcute în mai multe sesiuni diferite, pentru a permite angajaților să pună în practică informațiile, apoi să pună întrebări specialiștilor.

Atunci când Programul de Eficiență Personală este asociat cu punerea în aplicare a softului de rețea, consultanții îi ajută pe angajați să găsească un avantaj individual și unul colectiv pentru aplicarea rapidă și cu succes a acestei inovații tehnologice. Fiecare beneficiază de o atenție individuală pentru a folosi mai bine noile posibilități oferite de inovație, pentru a repune în discuție obișnuințele de lucru și pentru a progresa.

De fapt nu este util să ai un instrument frumos, dacă nu îl folosești cum trebuie. Ar fi ca și cum ai pune o mașină de Formula 1 în mâinile unui șofer imprudent sau ale unui șofer de

duminică. Instrumentul nu își va putea dovedi avantajele tehnice.

La ce e bună o astfel de inovație tehnologică dacă indivizii nu răspund la mesajele electronice care le sunt adresate, dacă nu participă la forumurile de discuții, dacă nu vor lua cunoștință de informațiile care le sunt puse la dispoziție, dacă nu furnizează informații despre activitatea lor, dacă nu își distribuie cunoștințele și experiențele...? Schimbările de obișnuințe sunt dificile pentru majoritatea oamenilor. Este deci bine ca ei să fie supravegheați, ascultați și ajutați individual și în echipă.

Fiecare echipă își va putea personaliza softul de rețea pentru a și-l însuși și pentru a-i permite să răspundă la nevoile ei particulare. Adaptarea personalizată la acest mediu va permite echipei să-și repună în discuție responsabilitățile, fluxurile de lucru, fluxul de documente și astfel le va putea îmbunătăți și introduce în softul de rețea.

Este important ca oamenii să învețe să folosească bine softul de rețea și să profite de introducerea lui pentru a găsi modalități mai eficiente de a lucra individual și în echipă. Ei vor evita astfel capcana în care a căzut de prea multe ori birocrația: obișnuințele de dezordine între dosare și în sertare au fost transferate pe hard disk-uri; procedurile complicate au fost informatizate direct, fără a fi în prealabil simplificate și optimizate...

Așa cum ați înțeles probabil, adoptarea unui progres tehnologic ca softul de rețea cere o repunere în discuție a comportamentelor umane în timpul muncii, iar un consultant vă poate fi de mare folos în această privință.

CAPITOLUL 6

CE VA ASIGURA SUCCESUL SOFTULUI DUMNEAVOASTRĂ DE REŢEA?

Eficienţa softului de reţea trebuie să însoţească anumite comportamente responsabile, autonome şi eficiente din partea membrilor echipei. În lipsa acestora el nu va rămâne decât un instrument neutilizat şi îşi va compensa greu investiţia făcută.

Aşa cum am văzut în capitolul precedent, factorul uman este în mod special important pentru succesul operaţiunii.

Importanţa factorului uman

Pentru a-i convinge pe utilizatori, softul de reţea trebuie să le permită o comunicare mai bună, să le ofere acces mai bun la informaţie, plăcere mai mare de a lucra, să le sporească productivitatea şi calitatea prestaţiilor, scăzând stresul... Pe scurt, el trebuie să fie pus în serviciul omului.

Utilizatorii vor fi cu atât mai repede motivaţi de softul de reţea cu cât vor petrece cât mai mult timp „conectaţi" la mediul lor de lucru. Este deci important ca aplicaţiile să fie uşor de utilizat şi să devină rapid indispensabile (aplicaţia Trace, prezentată la pag. 292-298, este un exemplu bun de astfel de caracteristici).

Fiţi creativi pentru a vă dota foarte repede softul de reţea cu informaţii importante şi inedite, astfel încât să intermediaţi cu ajutorul acestui mijloc de comunicare cele mai motivante schimburi... Evitaţi să dublaţi această informaţie cu versiuni printate pentru persoanele conectate. Veţi crea astfel o mişcare de aspiraţie spre aceste instrumente colaborative.

Colaboratorii se vor obișnui puțin câte puțin să prefere contactul electronic întreruperilor telefonice, vizitelor neanunțate, folosirii hârtiei... Mijloacele tradiționale, cum ar fi ședințele sau apelurile telefonice, vor fi păstrate pentru nevoile care nu pot fi satisfăcute de către softul de rețea. Folosirea hârtiei va fi devalorizată pentru a stimula schimburile electronice și conservarea electronică a documentelor.

Pentru a stimula și a ajuta, un spațiu electronic de asistență și de partajare asupra punerii în aplicare a softului de rețea va fi prevăzut și deschis. El va conține printre altele:

- Un spațiu de prezentare a planului de punere în aplicare și a indicatorilor săi de performanță;
- Un forum al utilizatorilor;
- Un forum al animatorilor softului de rețea;
- O bibliotecă de documente de ajutor și cele mai frecvente Întrebări / Răspunsuri.

Un soft de rețea poate fi pus la dispoziția unor grupuri foarte mari. Se consideră de obicei că o echipă mică este mai eficientă decât grupurile mari. Este deci preferabil ca softul de rețea să poată oferi spații virtuale rezervate unor echipe de 4 până la 8 persoane (dimensiune considerată ca fiind cea mai bună pentru a asigura eficiența unei echipe). Cu softul de rețea este totuși posibil ca acest număr să fie depășit, dacă liderul rămâne în apropierea membrilor echipei sale și ține cont în mod corect de nevoile individuale și colective.

Particularitatea echipelor virtuale dispersate

Cercetările lui A. Drexler și ale lui D. Sibbet[21] atrag atenția asupra energiei alocate de o echipă construcției și dezvoltării sale. Pentru o mare parte dintre indivizi, necesitatea de a se cunoaște și de a se adapta unii la alții trece înaintea realizării unei sarcini. Pentru echipele care lucrează cu un soft de rețea în

[21] *„Modelul Performanței Echipei"* în (Tipare de productivitate și satisfacție în team building, Institutul pentru Științele Comportamentale aplicate, 1998.

același spațiu fizic, problema aceasta este rezolvată ușor prin interacțiunile fizice zilnice.

Însă pentru echipele dispersate, nevoia de a se întâlni, de a face cunoștință unii cu ceilalți (văzându-se, vorbindu-și etc.) există și va fi nevoie fie de întâlniri fizice, fie de crearea unor spații de întâlniri informale prin softul de rețea pentru a satisface această nevoie proprie oricărui grup.

Această dimensiune socială a grupului trebuie luată în considerare. Tehnologia trebuie pusă în serviciul dinamicii grupului și nu invers. În lipsa acestei integrări a elementului uman, softul de rețea este puternic amenințat.

Principii de bază pentru sporirea eficienței softului de rețea

Toate principiile de sporire a eficienței individuale și a eficienței colective prezentate în secțiunile precedente ale acestei cărți sunt premise ale reușitei unui soft de rețea. Pentru a recapitula, să amintim pur și simplu câteva dintre principiile de bază.

Principiul 1: Faceți bine și imediat ceea ce trebuie făcut.

- Tratați solicitările și sarcinile dumneavoastră imediat sau în intervalele de timp zilnice stabilite pentru acest lucru.
- Răspundeți măcar o dată pe zi la mesaje.
- Învățați să identificați destinatarul adecvat și spațiul electronic adecvat înainte de a trimite o informație.
- Aruncați sau distrugeți imediat ceea ce este inutil.

Principiul 2: Organizați-vă imediat spațiile electronice și spațiile de clasare.

- Organizați-vă simplu și eficient diferitele spații electronice în funcție de diferitele responsabilități ale echipei dumneavoastră.
- Respectați regulile de organizare colectivă ale spațiului electronic comun.
- Organizați fiecare informație în mod simplu, clar și concis.
- Aruncați, clasați și arhivați imediat.

Principiul 3: Planificați imediat

- Planificați-vă imediat momentele zilnice de răspuns la mesajele dumneavoastră.
- Planificați-vă regulat momentele de participare la ședințele electronice.
- Stabiliți o ședință săptămânală de planificare a activităților dumneavoastră pentru săptămâna viitoare care să acopere responsabilitățile dumneavoastră și să vă ajute să vă atingeți obiectivele.
- Stabiliți-vă un ritm regulat de consultare a spațiilor electronice în care sunteți implicat(ă).

Instrumentele colaborative cer o repunere în discuție a modului de a comunica și de a lucra cu mai multe persoane. Softul de rețea este un instrument flexibil care devine ceea ce vor utilizatorii săi și de dovedește a fi în cele din urmă imaginea echipelor care îl animă.

CAPITOLUL 7

CUM EVALUĂM EFICIENŢA SOFTULUI DE REŢEA?

Evaluarea eficienței softului de rețea este adesea destul de delicată deoarece avantajele sale nu sunt în general măsurate. Totuşi, putem considera că aceste avantaje ar putea fi evaluate în domenii ca:

- îmbunătățirea eficienței;
- scăderea costurilor;
- îmbunătățirea calității serviciului.

Alegeți criteriile care vi se par interesante şi măsurabile printre aceste exemple de îmbunătățire adesea citate. Numeroşi alți parametri pot fi luați în considerare, în funcție de scopurile dumneavoastră şi de particularitățile echipei dumneavoastră.

Îmbunătăţirea eficienţei

Iată câteva avantaje pe care le veți putea evalua:

- câştigul de timp de acces la informație;
- o mai bună consultare a informației, datorată accesului mai uşor şi mai rapid;
- o mai bună circulație a informației în cadrul echipei;
- accesul mai uşor la proceduri, la descrierea proceselor, la circuitul fluxului de informație, la fluxul de documente, la fluxul de lucru...
- uşurința actualizării şi gestiunii noilor versiuni ale diferitelor documente;

- diminuarea greşelilor datorită unei munci mai bune a echipei;
- timpul câştigat în privința deplasărilor;
- posibilitatea de a lucra în exteriorul organizației şi deci de a utiliza mai uşor persoanele competente aflate la distanță;
- câştigul în privința concentrării asupra celor mai importante activități;
- câştigul de rapiditate în intervenții şi în tratarea dosarelor, precum şi în rezolvarea problemelor;
- organizarea mai simplă şi mai rapidă a şedințelor;
- reducerea timpului de şedințe şi îmbunătățirea eficienței acestora;
- reducerea timpului de execuție a sarcinilor;
- o mai bună gestiune a riscurilor de supraîncărcare;
- multiplicarea schimburilor de informații;
- uşurarea accesului la experți;
- o mai bună cooperare în cadrul echipelor;
- uşurința înlocuirii temporare sau totale în cazul unei absențe sau a plecării.

Reducerea costurilor

Puteți evalua de exemplu:

- economia de hârtie (mai puține fotocopii, mai puține hârtii printate, mai puține scrisori, mai puține faxuri, mai puține dosare de hârtie...);
- evitarea cheltuielilor de distribuție (poştă, fax, distribuție internă...);
- economia în privința cheltuielilor de fotocopiere;
- economia de spațiu şi de material stocat;
- scăderea cheltuielilor de manipulare a hârtiei;
- dispariția formularelor de hârtie şi a cheltuielilor legate de imprimerie, de lipsa sau de surplusul acestora...;
- reducerea unui număr de deplasări, deci a cheltuielilor de călătorie şi a celor legate de oboseală;

- reducerea cheltuielilor legate de ședințe (locațiile ședințelor, cheltuieli de documentare și alte servicii legate de organizarea ședințelor...);
- posibilitatea de a reduce suprafața birourilor și a locurilor de arhivare.

Creșterea calității serviciului

Clienții au, de asemenea, multe avantaje din dezvoltarea softului de rețea:

- o mai mare rapiditate a răspunsului oferit clienților;
- o mai bună satisfacere a nevoilor clienților;
- mai multă siguranță și precizie în informațiile date clienților;
- simplificarea procedurilor și o scădere a „birocrației";
- o mai bună gestiune a termenelor și a fluxurilor de lucru;
- o mai mare rapiditate în dezvoltarea de produse și de servicii speciale;
- un serviciu de urmărire după vânzare mai bun etc.

Criteriile de performanță pe care le veți da softului dumneavoastră de rețea vor permite aprecierea eficienței acestuia și corectarea problemelor care necesită acest lucru. Schimbarea periodică a anumitor criterii de evaluare și comunicarea lor va stimula evoluția instrumentului dumneavoastră și performanța utilizării sale.

Rezumatul celei de-a treia părți

SECRETELE EFICIENȚEI CU NOILE TEHNOLOGII DE INFORMAȚIE ȘI COMUNICARE

NTIC sau Noile Tehnologii de Informație și Comunicare se insinuează în diferitele teritorii ale organizației. Una dintre cele mai frumoase fructificări ale acestora este softul de rețea care nu numai că reprezintă un avans tehnologic, dar în plus stimulează un nou mod, mai eficient, de a lucra împreună în cadrul echipelor.

Softul de rețea este un ansamblu de tehnologii software care ușurează munca în echipă în mod complet și unificat, permițând în același timp comunicarea, colaborarea și coordonarea.

El vă permite să lucrați împreună, în același loc sau de la distanță, îndepărtând barierele geografice și de timp.

Pentru ca softul dumneavoastră de rețea să reușească:

- Respectați etapele de introducere a softului de rețea prezentate în capitolul 5 al acestei secțiuni;
- Organizați-vă softul de rețea astfel încât să ofere satisfacție diferitelor nevoi ale utilizatorilor și să furnizeze un răspuns mai bun decât acela dat de canalele tradiționale, cum ar fi ședințele, apelurile telefonice, distribuția de documente pe hârtie...;
- Transmiteți imediat prin softul de rețea informațiile cheie și motivante, evitând difuzarea pe hârtie în paralel;
- Gândiți-vă că reușita softului de rețea ține mai mult de factorii umani decât de cei informatici;
- Prevedeți formarea și asistența necesare pentru ca softul de rețea să fie bine folosit și pentru ca acesta să dinamizeze strategia organizației.

Cu softul de rețea aveți un instrument strategic foarte puternic pentru dinamizarea organizației dumneavoastră. Datorită acestuia vor avea loc multe repuneri în discuție și vor apărea obligatoriu îmbunătățiri în modul de lucru, o scădere a anumitor costuri, o mai mare satisfacție a clienților, o reacție mai dinamică și mai rapidă la necesitățile de schimbare, o implicare mai bună și o mai mare plăcere din partea colaboratorilor...

CONCLUZIE

PLĂCERILE VIEŢII LA SERVICIU

Această carte a fost scrisă pentru a vă susţine în motivaţia dumneavoastră şi pentru a vă face munca mai uşoară, mai performantă şi mai plăcută pentru dumneavoastră şi pentru echipa dumneavoastră. Sperăm ca ceea ce aţi pus în aplicare v-a adus deja rezultate bune şi primele satisfacţii, suficient de multe cât să vă stimuleze să continuaţi să progresaţi în fiecare zi.

Atunci când vă organizaţi mai bine, creaţi armonie în dumneavoastră şi în jurul dumneavoastră. Nu este nesemnificativ faptul că etimologia cuvântului grec „organizaţie" înseamnă „armonie"!

Câteva beneficii ale eficienţei

Aţi descoperit poate deja că a lucra mai eficient, singur sau în echipă, vă poate da satisfacţii noi:

- câştigaţi timp (fie timp personal, fie timp în profitul activităţilor profesionale importante);
- reduceţi frustrările create de sarcinile inutile şi de reuniunile neproductive;
- vă cunoaşteţi mai bine rolul şi misiunea;
- evitaţi capcana activităţilor parazite şi a solicitărilor prea numeroase;
- vă concentraţi mai bine asupra a ceea ce e mai important;
- găsiţi imediat documentele sau informaţiile pe care le căutaţi în loc să vă pierdeţi timpul în căutări prea lungi;
- comunicaţi mai bine în cadrul echipei prin faptul că fiecare contribuie mai eficient;

- renunțați la tăcere și găsiți posibilitatea de a vă exprima potențialul și de a fi dumneavoastră înșivă;
- plecați de la serviciu mai devreme și vă întoarceți acasă mai destins;
- obțineți rezultate mai bune în mai puțin timp, cu mai puțină oboseală și mai puțin stres;
- vă face plăcere să fiți la serviciu.

Notați-vă satisfacțiile obținute după această primă fază de punere în practică. Înregistrați aceste informații. Gândiți-vă că aceste prime succese vor fi motorul care va permite crearea altor satisfacții și mai mari, care vor lansa un nou ciclu de progres.

Atunci când întreaga dumneavoastră echipă sau întreaga organizație devine mai eficientă, vă creați împreună un mediu de lucru mai bun, mai bine angajat într-o dinamică de succes.

De ce reușește acest demers?

Demersul propus:

1. are *o logică limpede,* care să permită înțelegerea rapidă a principiilor și a funcționării;
2. presupune *simplitate și ușurință în punerea în aplicare* de către fiecare, pentru că face legătura între comportamente, tehnologii și provocările prezentului;
3. este *util și necesar* pentru că răspunde la preocupările tuturor și are un impact mare, ajutând organizația, echipa și individul să se ridice la înălțimea provocărilor;
4. este *flexibil și adaptabil* pentru că urmează nevoile, obiectivele, nivelurile și particularitățile indivizilor, ale echipelor și ale organizației;
5. oferă *securitate* pentru că este clar, la îndemâna fiecăruia, acordă avantaje la nivel personal și profesional, individual și colectiv, permițând fiecăruia să-și satisfacă nevoile mai bine decât înainte și integrându-se într-o viziune sistemică;

6. *conferă autonomie* pentru că, chiar dacă propune repere, lasă o mare posibilitate de adaptare la particularitățile misiunilor și ale echipelor sau indivizilor;
7. *induce entuziasm și satisfacție*, pentru că punerea în aplicare oferă eliberare și simplificare.

Vor fi rezultatele la fel de bune pretutindeni?

Am văzut că marile principii sunt universale în măsura în care se obțin rezultate în mod simplu și sunt ușor de aplicat. De la un capăt la celălalt al planetei se dezvoltă o „cultură business" a eficienței la care este preferabil să fim capabili să ne adaptăm.

Totuși, valorile se schimbă în funcție de culturi. Stilul misiunilor și al obiectivelor variază de asemenea. Elementele variabile în funcție de culturi sunt forțele interioare care privilegiază fie individul, fie grupul, cele care promovează fie succesul profesional, fie securitatea locului de muncă.

Fig. 30. Impactul culturilor

Olandezul Geert Hofstede a condus o anchetă asupra a patruzeci de țări. Rezultatele lui ne ajută să înțelegem diferențele de cultură și impactul lor asupra temelor pe care le-am abordat în această carte.

Roata îmbunătățirii se învârte fără încetare

Plăcerea vieții este de a învăța, de a te dezvolta, de a putea să te oprești și să te odihnești, apoi să reiei drumul evoluției. „Un om este terminat atunci când educația lui ia sfârșit." (E. A. Filene)

Conceptul de învățare continuă este din ce în ce mai recunoscut, mai întâi de către marile organizații care au dat tonul, apoi de marea majoritate a organizațiilor și indivizilor.

Realitatea se dovedește din ce în ce mai complexă și mai derutantă, mișcătoare și vie. Ea este chinuitoare pentru cei care cred că și-au încheiat drumul de formare. Este însă fascinantă pentru cei care au ales să se delecteze cu schimbarea permanentă. Să ne revizuim un pic logica de obicei liniară, în care gândim în termeni de dependență sau independență față de anumite elemente, și să intrăm în universul grandios al interdependenței dintre elemente. Totul se schimbă și totul este interactiv.

Ultimele valuri ale vechilor modele organizaționale încă se mai sparg de noile maluri ale inovației, de acțiunea imediată, de managementul comunicării, de nomadism, de lucrul în rețea...

Noile generații se formează prin intermediul culturii Internetului. Ele au o preferință mare pentru curiozitate, pentru diversitate, pentru toleranță, pentru repunerea în discuție a părerilor stabilite, pentru autonomie. Ele au capacitatea de a dezvolta sentimente de apartenență cu organizații din care nu au cunoscut niciodată vreun membru. Își găsesc locul în rețele mobile, bogate și variate. Savurează căutarea de informație, ancheta și munca în rețea. Organizația de mâine va fi construită pe modul lor de a fi, pe modul de a fi al celor care aparțin „Net Gen" (generației Internet) și pe care îi numim deja „Net Geners". Organizațiile și organigramele lor

încep o mutație inevitabilă spre structuri în rețea și spre moduri de gândire și de cunoaștere în rețea. Permanenta repunere în discuție este indispensabilă, face deja parte din cultura actuală.

Drumul evoluției nu are un scop ultim, el însuși este scopul ultim. Scopul nu este să ajungi undeva, plăcerea și împlinirea constă în a avansa pur și simplu.

Pentru a putea savura plăcerile drumului evoluției, să explorăm patru dintre aceste căi. Ele vă vor putea ghida în călătoria dumneavoastră spre îmbunătățirea permanentă:

- Calea expertului;
- Calea provocatorului;
- Calea nebunului;
- Calea înțeleptului.

Calea expertului

Experții recunoscuți astăzi sunt inevitabil experți în calitate. Cine n-a auzit vorbindu-se de Calitatea Totală? De altfel nu se mai vorbește de Calitatea Totală, ci de Management prin Calitatea Totală, ceea ce exprimă bine faptul că demersul presupune pătrunderea în angrenajele profunde ale organizației. Cele mai bune modele sunt în mod incontestabil: modelul Deming, modelul Malcom Baldridge National Quality Award (Statele Unite) și modelul EFQM (Europa).

Modelul EFQM ni se pare în mod deosebit interesant. EFQM (European Foundation for Quality Management) a fost fondat în 1988 pentru a promova Managementul prin Calitatea Totală în Europa. EFQM adaptează și creează modele ținând cont de diversitățile europene. Această fundație a adunat o culegere importantă de date de Benchmarking și încearcă să dezvolte astfel „Excelența în afaceri".

Modelul EFQM (figura 31) ne arată că „satisfacția clientului", „satisfacția angajaților" și „impactul asupra societății" sunt obținute datorită unei „conduceri" care orientează „politica și strategia", „managementul personalului", „resursele" și „procesele" și conduce la excelență în „rezultatele operaționale".

Fiecare dintre aceste nouă elemente este un criteriu care poate fi folosit pentru a evalua progresul organizației de-a lungul drumului spre excelență. „Rezultatele" indică ceea ce organizația a realizat și este pe cale să mai realizeze; „factorii" indică modul în care sunt obținute aceste rezultate.

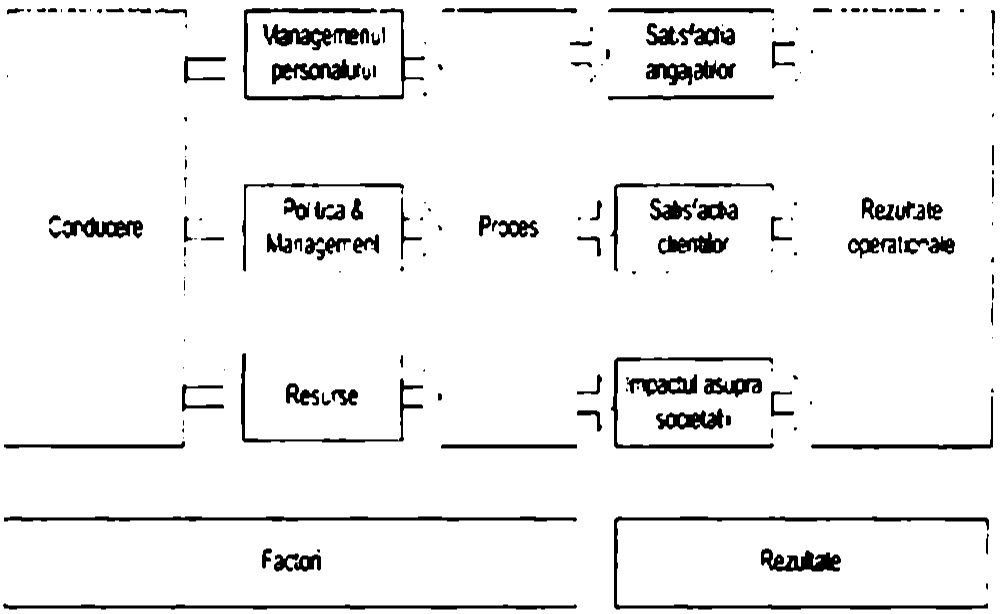

Fig. 31. Modelul EFQM

Ghidurile de autoevaluare vă pun la dispoziție un ansamblu de întrebări pertinente pe care orice organizație dornică să evolueze trebuie să și le pună. Rezultatele sunt ponderate în procente din nota globală.

Criteriul 1: Conducere (10 %)

Cum inspiră, susțin și promovează o cultură a Managementului prin Calitate Totală comportamentele și acțiunile șefilor și ale altor lideri.

Modul în care liderii:

1a. Își arată în mod vizibil implicarea, în cultura Managementului prin Calitate totală;

1b. Susțin evoluția și implicarea, furnizând resursele și asistența corespunzătoare;

1c. Sunt implicați față de clienți, furnizori și alte organizații externe;

1d. Recunosc și apreciază eforturile și realizările angajaților.

Criteriul 2: Politica și strategia (8 %)

Modul în care organizația își formulează, dezvoltă și examinează politica și strategia, transformându-le în planuri și acțiuni.

Modul în care politica și strategia:

2a. Sunt bazate pe informații adecvate și complete;

2b. Sunt dezvoltate;

2c. Sunt comunicate și puse în aplicare;

2d. Sunt actualizate și îmbunătățite în mod regulat.

Criteriul 3: Managementul angajaților (9%)

Modul în care organizația folosește și dezvoltă potențialul angajaților săi.

Modul în care:

3a. Sunt planificate și sporite resursele umane;

3b. Sunt susținute și dezvoltate competențele angajaților;

3c. Angajații își dau acordul asupra obiectivelor și își evaluează cu regularitate performanțele;

3d. Angajații se implică, se consideră responsabili prin intermediul activităților delegate și sunt recunoscuți;

3e. Organizația menține un dialog real cu angajații;

3f. Organizația are grijă de angajați.

Criteriul 4: Resurse (9 %)

Modul în care organizațiile administrează eficient resursele.

Modul în care:

4a. Sunt administrate resursele financiare;

4b. Este administrată informația;

4c. Sunt administrate achizițiile și relațiile cu furnizorii;

4d. Sunt administrate locațiile, echipamentele și alte bunuri;

4e. Sunt administrate tehnologia și proprietatea intelectuală.

Criteriul 5: Procese (14 %)

Modul în care organizația identifică, administrează, examinează și îmbunătățește procesele.

Modul în care procesele:

5a. Sunt identificate ca fiind puncte cheie pentru succesul organizației;

5b. Sunt organizate în mod sistematic;

5c. Sunt examinate, iar obiectivele sunt fixate în vederea îmbunătățirii lor;

5d. Sunt îmbunătățite, făcând apel la inovație și creativitate;

5e. Sunt modificate, iar câștigurile sunt evaluate.

Criteriul 6: Satisfacția clientului (20 %)

Modul în care organizația își satisface clienții externi.

6a. Care este percepția clienților asupra produselor, serviciilor și relațiilor cu clienții organizației?

6b. Ce alte măsuri sunt luate pentru a evalua satisfacția clienților organizației?

Criteriul 7: Satisfacția angajaților (9 %)

Modul în care organizația se comportă pentru a-și mulțumi angajații.

7a. Cum percep angajații organizația?

7b. Care sunt măsurile complementare pentru evaluarea nivelului de mulțumire a angajaților?

Criteriul 8: Impactul asupra societății (6 %)

Ceea ce organizația face pentru a satisface nevoile și așteptările comunităților locale, naționale și internaționale în sens larg (în funcție de caz). Aceasta include percepția politică a organizației în domeniile privind calitatea vieții, a mediului și protecția resurselor globale. Include, de asemenea, măsurile interne de eficiență luate de către organizație în aceste sectoare. Vor fi, de asemenea, incluse relațiile cu autoritățile și organismele însărcinate cu reglementarea în aceste domenii de activitate.

8a. Care este percepția pe care o are colectivitatea asupra organizației?

8b. Care sunt celelalte măsuri luate pentru ca organizația să aibă impact asupra colectivității?

Criteriul 9: Rezultate operaționale (15 %)

Ceea ce organizația realizează în funcție de obiectivele sale operaționale planificate și ca răspuns la nevoile și așteptările tuturor celor care au un interes financiar sau acțiuni în cadrul organizației?

9a. Care sunt criteriile financiare de măsurare a performanței organizației?

9b. Care sunt celelalte criterii de măsurare a performanței organizației?

EFQM propune un model de autoevaluare pentru patru moduri de folosire:

- Ca pe o țesătură pe care organizația o poate folosi ca sprijin în dezvoltarea viziunii și a scopurilor sale, într-un mod tangibil și măsurabil;
- Ca un profil utilizabil de către organizație pentru identificarea și înțelegerea naturii sistemice a operațiunilor sale, a legăturilor cheie și a relațiilor cauză-efect;
- Ca bază pentru a putea concura la Premiile Europene ale Calității, care permit Europei să-și recompenseze cele mai merituoase organizații și să le promoveze ca modele de excelență;
- Ca un instrument de diagnostic pentru evaluarea stării de sănătate actuală a organizației. Prin acest proces, o organizație poate să-și echilibreze prioritățile, să aloce în mod mai corect resursele și să lanseze planuri realiste de dezvoltare.

Calea provocatorului

Vreți să fiți sau estimați că sunteți pilotul ideal al unei schimbări individuale sau instituționale? Irlandezul Charles Handy vă sugerează să fiți patru divinități grecești. Fiți Zeus, Apolo, Atena, Dionisos. Nu unul dintre ei, ci toți patru la un loc! Dacă nu-l cunoașteți pe Charles Handy, să știți că este unul dintre marii guru ai organizațiilor. Veți înțelege mai bine atunci

când veți afla că, după Handy, Zeus reprezintă inteligența intuitivă, Apolo inteligența logică, Atena inteligența practică, Dionisos inteligența relațională. Puneți aceste patru divinități în motorul dumneavoastră și iată-vă pilotul ideal pentru transformări!

Paradoxul poate fi în egală măsură o modalitate de a ieși de pe căile bătute. Acceptați provocările sau creați-le. Ele pot fi o modalitate de a vedea aceeași realitate într-o lumină nouă. O zicală japoneză spune: „Este mai ușor să crești cu 30 % decât cu 5%". Pentru a crește cu 5 %, trebuie să împingi și să forțezi sistemele, ritmurile și oamenii care funcționează deja la un nivel înalt. Pentru a crește cu 30 %, trebuie să te gândești să acționezi în mod radical diferit pentru a face mai mult cu mai puțin, și nu un pic mai mult sau un pic mai bine.

Anumite echipe de marketing furnizează uneori informații false departamentului de Cercetare și Dezvoltare, anunțând că un concurent este pregătit să pună pe piață un produs incredibil sau aparent imposibil de realizat. Echipele R&D au atunci certitudinea că este posibil și, atinse în orgoliul lor, caută și găsesc. Echipele de marketing și cele comerciale, din cauza contactelor strânse cu piața, cunosc sensibilitățile sau speranțele utopice ale clienților, care, concretizate, pot acorda avantaje concurențiale evidente.

Shoji Shiba, un profesor japonez reputat, a introdus un concept uimitor: „Breaktrough Management" sau „Managementul prin străpungere". El clasează organizațiile în trei categorii:

- Cele care au un management de control pentru că, centrate fiind pe produs, trebuie să facă producție de masă și să mențină standarde puternice;
- Cele care au un management de tip Kaizen (îmbunătățirea permanentă) pentru că, fiind centrate pe satisfacerea clientului, trebuie să progreseze pentru a urma exigențele clientului;

- Cele care au adoptat Breaktrough Management pentru că ele se aruncă deja asupra unei afaceri noi şi a unor pieţe noi, prin salturi, chiar înainte de declinul curbei de creştere.

Acest Breaktrough Management se înrudeşte cu demersul provocatorului. E nevoie de un demers strategic, un pic nebunesc şi provocator, pentru a descoperi nişe, produse, poziţii neaşteptate etc. Este ceea ce ar trebui să facă orice şef: să se gândească la viitor şi să decidă. Shoji Shiba îşi defineşte conceptul astfel: „procedeul care permite reuşita unei tranziţii spre o nouă activitate total diferită, rentabilă, care depăşeşte obstacolele psihologice, organizaţionale şi tehnice. Este vorba despre o înlănţuire subtilă între limbajul raţional şi cel subiectiv". El explică faptul că, în evoluţia sa constantă, o organizaţie nu se poate baza doar pe semnale puternice şi evidente pentru a se decide să transforme bazele ei de lucru sau să-şi reorienteze dezvoltarea.

Organizaţiile pun în aplicare o întreagă armată de instrumente pentru a observa şi înţelege: cercetare tehnologică, ascultarea pieţei, benchmarking... De ce? Pentru a putea lua corect virajul în momentul potrivit. Abordarea „Breakthrough Management" înseamnă a învăţa să asculţi foarte puternic de asemenea „semnalele slabe" emise de către organizaţie, de societate, de piaţă, de clienţi... pentru a şti ce viraj trebuie luat în momentul strategic şi pentru a se poziţiona de asemenea bine.

Ce poţi face în faţa imposibilului? Un slogan din mai '68 spunea: „Fiţi realişti, cereţi imposibilul". În Franţa, se spune: „Imposibil nu există în franceză". În Statele Unite, se spune: „Pentru a realiza imposibilul, va fi nevoie doar de puţin mai mult timp". Şi de ce să nu reuşim printr-un eşec bun! „Este de preferat să cazi la pământ, dacă jos găseşti un diamant", spune un proverb indian. Lăsaţi loc pentru greşeli! Transformaţi-le în ceva pozitiv. Greşeala este adesea o ocazie de a învăţa şi de a experimenta. „Dacă închideţi uşa tuturor greşelilor, adevărul va rămâne afară." (Tagore). Fiţi totuşi

creativ, schimbați greșeala de fiecare dată! Înțelepciunea populară spune: „Numai imbecilii nu se înșeală niciodată și ... cei care nu fac nimic".

Calea nebunului

Se întâmplă uneori ca drumurile succesului să depășească înțelegerea. Să rămânem deschiși la ceea ce nu este rezonabil. Filosoful Pascal propune în „Pensees" moderație: „Există două excese: să excluzi rațiunea și să nu admiți decât rațiunea."

Mi se întâmplă să descopăr sisteme folosite de către anumite persoane pentru a-și spori eficiența. Uneori aceste găselnițe sunt minunate și funcționează, dar se dovedesc greu de folosit de către oricine altcineva decât cel care le-a inițiat. Astfel, specialiștii în aeronautică spun că bondarii n-ar trebui să poată zbura din cauza greutății prea mari în raport cu mărimea aripilor. Și totuși bondarii zboară! Ei nu știu că sunt incapabili să zboare.

Karl Weick[22] povestește o experiență a lui Gordon Siu:

> „Dacă puneți șase albine și șase muște într-o sticlă pe care o puneți cu fundul spre fereastră, veți vedea că albinele nu vor înceta să caute o ieșire prin sticlă până când vor sfârși murind de epuizare sau de foame, în vreme ce muștele, în mai puțin de două minute, vor ieși pe gâtul sticlei din sensul opus ferestrei. Dragostea albinelor pentru lumină și inteligența lor le cauzează moartea în această experiență. Se pare că ele își imaginează că ieșirea din închisoare trebuie să fie acolo unde este lumina cea mai puternică și acționează în consecință și se încăpățânează în această acțiune prea logică. Pentru ele, sticla este un mister supranatural, pe care nu l-au întâlnit niciodată în natură, nu au deloc experiența acestei atmosfere impenetrabile și cu cât inteligența lor este mai dezvoltată, cu atât acest obstacol va părea mai inadmisibil și mai de neînțeles.

[22] *The Management of Organizational Change Among Loosely Coupled Elements*, 1981 și *Sense making in Organizations (Fundația pentru Știință Organizațională), 1998*

În vreme ce capetele seci ale muștelor, indiferente la orice logică, nu numai la cea a sticlei, nu bagă în seamă chemarea luminii și zboară frenetic în toate sensurile, întâlnind astfel norocul – care surâde adesea celor simpli ce-și găsesc salvarea acolo unde cei mai înțelepți pier – și sfârșind negreșit prin a descoperi deschizătura eliberatoare."

Weick comentează: „Acest episod vorbește de experiment, de perserverență, de încercări și de greșeli, de riscuri, de improvizație, de calea bună, de ocolișuri, de confuzie, de rigiditate și de noroc, elemente care trebuie să intre toate în joc pentru a face față schimbării."

Calea înțeleptului

Dacă acum știți să vă organizați, învățați să aveți și timp. „De acum înainte toată lumea are un ceas și nimeni nu are timpul. Schimbați una cu cealaltă: renunțați la ceas și luați-vă timp!" ne sfătuiește Michel Serre.

Lewis Caroll, în Alice în țara minunilor: „Dacă ați cunoaște timpul la fel de bine cum îl cunosc eu, spuse pălărierul, nu l-ați mai denigra vorbind despre el ca despre un lucru. Timpul este o persoană."

Un pasaj delicios din *Micul Prinț* de Antoine de Saint-Exupery, în legătură cu inocența, pune problema sensului economiei de timp:

– *Bună ziua, spune micul prinț.*
– *Bună ziua, spune negustătorul.*

Era un negustător de pastile perfecționate care potoleau setea. Înghiți una pe săptămână și nu mai simți nevoia de a bea nimic.

– *De ce vinzi pastilele acestea? întreabă micul prinț.*
– *Aduc o mare economie de timp, spune negustătorul. Experții au făcut calcule. Se economisesc cincizeci și trei de minute pe săptămână.*
– *Și ce poți să faci cu aceste cincizeci și trei de minute?*
– *Faci ce vrei...*
– *Eu, spune micul prinț, dacă aș avea cincizeci și trei de minute libere, aș merge alene spre o fântână.*

Un poem irlandez ne sugerează să ne gândim la modalități noi de folosire a timpului „câștigat":

Acordă-ți timp să muncești, acesta e prețul succesului.
Acordă-ți timp să reflectezi, acesta e izvorul forței.
Acordă-ți timp să te joci, aceste e secretul tinereții.
Acordă-ți timp să citești, aceasta este baza științei.
Acordă-ți timp să fii prietenos, aceasta este poarta spre fericire.
Acordă-ți timp să visezi, acesta este drumul care duce la stele.
Acordă-ți timp să iubești, aceasta este bucuria de a trăi.
Acordă-ți timp să fii mulțumit, aceasta este muzica sufletului.

În timpul unei sesiuni PEP într-un grup de IMM-uri din Centrul Franței, am descoperit că Președintele acestui grup fusese foarte inspirat cerând să i se facă un ceas cu culorile organizației. Pe ecranul ceasului pusese să fie gravat: „Timp = Viață". Filosofia lui era că a nu avea timp înseamnă a nu avea viață; că fiecare minut este un minut de viață; că a acorda timp înseamnă a da viață... El a oferit un astfel de ceas fiecărui angajat pentru a valoriza succesele colective.

„Vedeți voi... în viață nu există soluții. Există forțe în mișcare: trebuie să le creezi și soluțiile vin după ele." (Antoine de Saint-Exupery, *Zbor de noapte*).

A schimba este uneori greu și seamănă cu metamorfoza unei omizi în fluture. Înseamnă suferință, destrămare, abandon și doliu, înainte de a descoperi eliberarea și libertatea de a zbura... „Ceea ce omida numește sfârșitul lumii, Maestrul numește un fluture." (Richard Bach în *Iluzii*)

Cu toate acestea, așa cum spune atât de drăguț Louis Pauwels, în *Educația seninătății*: „Nu este vorba de a schimba omul, ci de a-i da gustul împlinirii."

„Începeți prin a schimba în voi ceea ce vreți să schimbați în jurul vostru." Această înțeleaptă reflecție a lui Gandhi ne poate inspira pentru a ne împlini fiecare la nivelul la care putem.

Dacă pe de o parte există campionii eficienței, care par să fie „născuți eficienți", există pe de altă parte alții care vor, încearcă să fie, își sporesc eficiența în fiecare zi. Eficiența se învață și se

dezvoltă! Această voință de a progresa își găsește loc printr-o permanentă punere sub semnul întrebării a practicilor zilnice și uneori prin salturi de schimbări importante, care creează dintr-odată o situație mai luminoasă și mai simplă.

Această reflecție asupra eficienței dumneavoastră, aceste propuneri de instrumente simple și invitația să vă inspirați din ele pentru a vă pune în aplicare propria abordare vă va fi de ajutor să vă considerați „antreprenor" sau „intraprenor" al muncii dumneavoastră pentru a reuși acolo unde sunteți.

Cartea *Secretele eficienței* propune o reflecție asupra sensului muncii noastre, asupra sensului implicării în munca noastră, asupra sensului vieții noastre. Aspirația noastră de a fi eficienți ne face să trecem prin autoevaluări ușoare sau dureroase, prin decizii curajoase, modelări, transformări spectaculoase, transformări silențioase, toate pentru a ne împlini mai bine și pentru a reuși, influențând în același timp și cercurile din jurul nostru.

Sper ca această lectură și punerea în aplicare a acestui program să vă aducă dorința și plăcerea de a vă împlini personal în viața dumneavoastră profesională.

Sper ca acest program să permită echipei și organizației dumneavoastră să se dezvolte și să reușească.

⚠ Capcane de evitat!

- Să luați totul prea în serios. Viața este ea însăși prea serioasă pentru a o lua mereu în serios.
- Să rămâneți pasiv în fața vieții, să lăsați hazardul sau pe alții să decidă, să nu luați în considerare în același timp nevoile dumneavoastră și ale celorlalți. Pentru a vă organiza viața eficient, e mai bine să aveți un mod de viață responsabil și proactiv. Pentru a trăi într-o mai bună armonie cu ceilalți, e mai bine să vă respectați nevoile proprii, ca și pe cele ale anturajului.

- Să uitați de plăcerea dumneavoastră și să vă obligați să vă organizați timpul și eficiența impunându-vă o disciplină stupidă de ascezã și frustrare, în loc să vă impuneți o disciplină inteligentă, care să vă atragă. De ce trebuie să evitați o astfel de capcană? Disciplina prostească, fruct al rigidității, constă în autoconstrângerea de a aplica orbește reguli care sunt împotriva propriei firi. Disciplina inteligentă constă în a vă cunoaște și a vă juca cu propria fire pentru a o orienta spre obiective atractive pe termen scurt și lung. Disciplina inteligentă este singurul mod de a deveni cu adevărat eficient și echilibrat.
- Să aveți un ceas și să nu aveți timpul!

ANEXA 1

TRUCURI WEB SUPLIMENTARE

ALTE TRUCURI PENTRU MESAGERIA ELECTRONICĂ

@ Trucuri Web

Eliberaţi-vă cutia electronică de scrisori

Vi se pare că mesageria dumneavoastră electronică de scrisori se umple prea des?
Sfatul 1: Rugaţi să fiţi scoşi din toate listele de distribuţie care nu vă mai interesează.
Sfatul 2: Creaţi o adresă electronică secundară pentru toate abonamentele informative sau pentru site-urile care vă cer adresa de email (condiţie pentru a obţine o anumită informaţie) şi care riscă să vă inunde cu mesaje informative sau publicitare... Astfel veţi putea verifica periodic acea adresă. Beneficiu: cutia electronică obişnuită va fi mai liberă; veţi putea să vă ocupaţi mai rapid de treburile zilnice.
Sfatul 3: Rugaţi-i pe cei din anturajul profesional să nu vă pună în „CC" decât în caz de necesitate.
Sfatul 4: Încurajaţi în organizaţia sau în comunităţile dumneavoastră dezvoltarea unui intranet colaborativ cu un sistem „pull" (în care mergeţi să căutaţi informaţie), care va uşura sistemul „push" (informaţie împinsă în cutia dumneavoastră poştală).
Atrageţi atenţia unui coleg asupra unei informaţii sau a unui document publicat pe intranetul dumneavoastră, trimiţându-i un mesaj cu un link; veţi combina astfel sistemele push / pull, folosindu-vă bine de amândouă.

@ Trucuri Web

Poşta dumneavoastră în timpul deplasărilor
Dacă vreţi să vă folosiţi contul email chiar şi atunci când nu aveţi acces la Internet!

1) **Plecaţi în deplasare** şi vreţi să vă ocupaţi de mesageria dumneavoastră chiar şi în timpul absenţei din birou? Aveţi dreptate. Veţi avea astfel mai puţine lucruri de rezolvat la întoarcere, iar corespondenţii dumneavoastră nu vor suferi din cauza absenţei dumneavoastră. Cereţi serviciului informatic să vă seteze softul de mesagerie electronică pentru a avea acces la cutia dumneavoastră poştală de pe laptop (sau de pe alt calculator).

2) **Nu vă puteţi conecta la mesageria organizaţiei dumneavoastră?** Fiţi isteţi. Creaţi-vă o adresă electronică la unul dintre multiplii furnizori gratuiţi. Setaţi-vă mesageria (pe calculatorul de la birou) astfel încât să vă redirecţioneze mesajele la noua adresă, păstrându-le însă şi în contul de email obişnuit.

3) **Vă deplasaţi cu laptopul sau cu PDA-ul echipat WIFI?**
Există mai multe soluţii:
- să vă faceţi un abonament 3G;
- să vă faceţi un abonament pe hotspot-uri WiFi; în funcţie de locul unde vă aflaţi, veţi avea probabil şansa de a capta reţele deschise, prin apelarea comenzii Windows „View available wireless networks / Afişează reţelele wireless disponibile".

Dacă nu vreţi să alergaţi pe drumuri cu calculatorul deschis, vânând o reţea WiFi, dotaţi-vă cu un detector de reţea WiFi (un aparat micuţ care detectează reţelele WiFi şi afişează calitatea de recepţie; în primul rând, unele dintre aceste aparate vor detecta reţelele Bluetooth) şi vă veţi putea deschide calculatorul doar la locul potrivit.

Deveniţi membru al comunităţii „Fon" şi vă veţi spori şansa de a găsi reţele WiFi disponibile (FON este o comunitate deschisă care îşi partajează WiFi-ul şi are ca slogan: „Împărţiţi cel mai mare debit cu WiFi, acasă sau la serviciu şi profitaţi de WiFi gratuit pretutindeni pe planetă!" – vezi http://fr.fon.com/)

4) **Vi se pare complicat să vă conectaţi de la distanţă la mesageria obişnuită?** Încercaţi şi o altă soluţie.

@ Trucuri Web

Site-ul http://www.mail2web. com/ vă oferă gratuit acces simplu la mesageria dumneavoastră. Nu aveți nevoie decât de adresa dumneavoastră electronică și de parola obișnuită. În anumite cazuri, în funcție de serverul dumneavoastră, va trebui să apelați comanda AdvancedLogin și să introduceți adresa serverului, numele contului, parola; încercați să faceți acest lucru înainte de a pleca pentru a avea cu dumneavoastră datele necesare în caz de nevoie. Un alt avantaj al acestei metode este că poate fi folosită într-o locație publică: accesul via Outlook, Eudora etc. ar lăsa urme pe mașina folosită (mesajele stocate, parolele dumneavoastră...), dar folosind mail2web, nu veți lăsa nici o urmă.

5) **Nu vreți să vă aglomerați cu material informatic în timpul deplasării dumneavoastră?** Dacă nu puteți invada cu ușurință calculatorul colegilor sau prietenilor, căutați un Internet Cafe în apropierea locului unde vă veți afla. Pentru a vă pregăti deplasarea, puteți căuta înainte pe www.netcafes.com www.netcafeguide.com sau pe www.cybercaptive.com, cafenelele Internet din locurile unde mergeți.

6) **Ce puteți face în situația dramatică în care nu aveți nimic?** Nu aveți laptop, nici telefon mobil care să funcționeze ca receptor de mesagerie telefonică, sunteți într-un loc unde nu există niciun calculator conectat la Internet sau ajungeți într-un oraș unde nici măcar nu există o cafenea Internet... și totuși sunteți hotărât să rămâneți conectat la mesageria dumneavoastră cu orice preț. Important este să nu disperați! Există soluții care vă permit să aveți acces la o mesagerie, chiar și fără Internet!!! Este posibil să vă verificați mesageria de la orice telefon; ca urmare a unei recunoașteri vocale, vi se citește mesageria, puteți chiar să răspundeți vocal, iar sistemul va transforma semnalul vocii dumneavoastră într-un mesaj care va fi comunicat destinatarului dorit! Cum? Căutați pe un motor de căutare după cuvântul cheie „mesagerie unificată"; veți găsi furnizori care vă vor propune servicii gratuite; este suficient să vă faceți o adresă electronică la un furnizor și să vă deviați mesajele spre această adresă temporară.

@ Trucuri Web

Dacă vreți să trimiteți același email mai multor persoane

Situația 1: Vreți să expediați același email câtorva persoane.
Puteți folosi câmpurile de expediere prevăzute și puteți alege destinatarii din carnețelul de adrese sau adresele acestora. Gândiți-vă la cele trei categorii pe care le aveți la dispoziție: To (destinatarul acțiunii); CC (carbon copy: destinatarul doar pentru informație); BCC (blind carbon copy: destinatarul a cărui identitate rămâne ascunsă celor precedenți).
Situația 2: Vreți să expediați un email la numeroase persoane.
Dacă aveți adesea nevoie să trimiteți mesaje aceloraşi persoane, creați-vă liste de distribuție. Astfel nu va mai trebui să alegeți decât numele listei respective.
Situația 3: Vreți să trimiteți un email la numeroase persoane, dar nu vreți ca destinatarii să vadă care sunt toți destinatarii. Plasați adresele în câmpul BCC. Lista dumneavoastră va rămâne invizibilă.

@ Trucuri Web

Sunteți în deplasare și nu aveți softul potrivit pentru mesagerie

Pe calculatoarele puse la dispoziția dumneavoastră nu ați găsit softul de mesagerie potrivit. Disperare! Cum vă puteți consulta mesageria?
Soluție: vizitați www.netcourrier.com care vă va permite să vă consultați mesageria obișnuită și să trimiteți mesaje.

ALTE TRUCURI PENTRU A NAVIGA EFICIENT

@ Trucuri Web

Cu ce motor de căutare?

Dacă Google are o supremaţie incontestabilă în privinţa volumului de pagini indexate, există şi alte soluţii puse la dispoziţia dumneavoastră pentru a spori pertinenţa rezultatelor căutării dumneavoastră.

- http://www.google.com/Google acordă prioritate site-urilor cunoscute, în detrimentul celor mai recente.
- http://www.kartoo.com/Kartoo este un site amuzant din punct de vedere grafic, care va satisface spiritele ludice şi vizuale. El vă prezintă rezultatele sub formă de hartă. Original. Merită descoperit.
- http://www.exalead.com/Exalead este francofon şi destinat furnizării de tehnologie de căutare de text, creat de Quaero, viitorul motor de căutare european, care va concura Google. Clasificarea rezultatelor este propusă pe teme. Bun de ştiut.
- http://www.askjeeves.com/ Ask Jeeves foloseşte persoane căutători care să creeze o listă de răspunsuri.
- http://fr.search.yahoo.com/ Yahoo France prezintă avantajul de a combina un motor de căutare şi un ghid.

Vedeţi şi informaţiile de la pag.174 şi pag.178.

@ Trucuri Web

Căutați mai rapid pe WEB

Vreți să căutați mai rapid pe Web? În Internet Explorer, tastați direct cuvântul cheie în câmpul de adrese și apăsați „Go".
Cu Firefox, în dreapta câmpului de adrese, veți găsi un câmp de căutare Google implicit; și dacă vreți un alt motor, efectuați clic pe G și un meniu derulant vă va permite să alegeți alte motoare de căutare.

@ Trucuri Web

Afișarea mai rapidă a paginilor Web

Sunteți un navigator grăbit. Vreți să accelerați afișarea paginilor Web.
Sfatul 1: Deschideți mai multe tab-uri (Firefox) sau ferestre. În timp ce viitoarele căutări sunt în curs de încărcare, aveți timp să explorați pagina curentă! Când ați terminat cu pagina aceasta, celelalte vor fi deja pregătite.
Sfatul 2: În Internet Explorer, puteți renunța la opțiuni care încetinesc căutarea pe Internet. Mergeți în „Internet Options / Opțiuni Internet", din bara de meniu (din meniul „Tools / Instrumente"), pe eticheta „Advanced / Opțiuni avansate". În secțiunea „Multimedia", dezactivați, în funcție de opțiunile dumneavoastră, imaginile, animațiile, filmele, sunetele. Și dacă vreți totuși să vizionați o animație sau să vedeți o imagine, poziționați mouse-ul pe iconul animației sau imaginii, efectuați clic dreapta și alegeți comanda dorită.

@ Trucuri Web

Unde este partea care mă interesează în pagina asta Web interminabilă?

Motorul dumneavoastră de căutare v-a afișat o selecție de documente care corespund căutării dumneavoastră, iar dumneavoastră trebuie să le identificați rapid pe cele care sunt cu adevărat pertinente pentru dumneavoastră și nu aveți timp să citiți tot.

Folosiți un al doilea nivel de căutare. Tastați CTRL+F de la tastatură, scrieți cuvântul cheie pe care îl căutați, apoi lansați căutarea (apăsând tasta „Enter") și veți fi direcționat spre prima apariție a cuvântului cheie respectiv. În Internet Explorer, se suprapune o fereastră; în Firefox, apare un câmp discret în partea stângă jos.

@ Trucuri Web

Fiți și mai rapid folosind shortcut-uri de la tastatură

De ce să nu folosiți câteva scurtături pentru a naviga mai rapid?

- Cu bara de spațiu de pe tastatură, derulați pagina Web spre partea de jos. Combinând tasta Shift cu bara de spațiu, derulați spre partea de sus.
- Cu Săgeată sus, derulați spre partea de sus. Cu Săgeată jos, derulați spre partea de jos.
- Page up, derulați în sus, în salturi. Page down, derulați în jos, în salturi.
- Home, reveniți la începutul documentului. End, ajungeți direct la sfârșitul documentului.

@ Trucuri Web

Copiator de site-uri Web

Vreți să copiați tot site-ul. V-ar plăcea să studiați pe îndelete un site în timp ce sunteți în avion sau în tren, adică exact în momentele în care nu vă puteți conecta?
O soluție ar fi să aveți un hard disk suficient de spațios pentru a stoca site-uri întregi: un copiator de site-uri.
Cum puteți face rost de un astfel de soft gratuit? Porniți motorul de căutare preferat. În câmpul de căutare, tastați: download + Website copier/„copiator site" (offline browser). Paginile web ale mai multor furnizori ar trebui să apară, propunându-vă softuri de copiere de site-uri Web cu downloadare gratuită.

@ Trucuri Web

Copiați mai ușor de pe Web

Vreți să copiați un text. Selectați cu mouse-ul secțiunea de text care vă interesează. Efectuați clic dreapta, apoi alegeți „Copy/Copiere". Puteți merge apoi în programul în care vreți să copiați textul și efectuați operațiunea de „Paste/Lipire".
Vreți să copiați o imagine într-un document. Un simplu clic dreapta pe imaginea respectivă. Apoi o puteți copia (tot cu clic dreapta) în softul în care doriți.
Vreți să copiați imaginea ca fișier separat. Din nou clic dreapta pe imaginea respectivă. Alegeți „Save as", alegeți formatul corespunzător, numele și folderul, apoi OK.
Vreți să copiați o pagină. Mergeți în meniul „File", alegeți „Save (page) as...". Alegeți foderul unde vreți să salvați pagina. În câmpul „File Name", dați un nume fișierului dumneavoastră. În câmpul „Save as Type", alegeți formatul dorit (în Firefox sau în Internet, „Web Page, complete": veți avea toate fișierele asociate, adică imagini, sunete, fișiere de stil: „Web Page, HTML only", veți avea pagina fără fișierele asociate; „Text File": veți avea doar textul).

@ Trucuri Web

Mai confortabil: vizionați paginile Web pe tot ecranul

Puteți viziona site-urile mai confortabil. Cu tasta F11 de pe tastatură, pagina dumneavoastră Web va fi afișată pe tot ecranul. Apăsați din nou F11 și ecranul își va relua dimensiunea precedentă.

@ Trucuri Web

Ați încărcat documente care nu se deschid? Descărcați softuri de vizualizare

Anumite site-uri Internet vă propun documente care vi par interesante de descărcat. Și uneori, dintr-o dată apare disperarea: fișierul nu se deschide. Nu vă panicați! Fără îndoială este din cauză că nu aveți softul potrivit.

Sfatul 1: întrebați serviciul informatic al companiei dumneavoastră, vor ști să vă ofere o soluție. Informaticienii sunt foarte precauți în ceea ce privește protecția rețelei lor și uneori nu doresc ca pe aceasta să fie instalat orice soft suplimentar.

Sfatul 2: sunteți stăpân pe mașina dumneavoastră, descărcați programul de vizualizare corespunzător fișierului pe care vreți să-l deschideți. Programele de vizualizare (sau „viewers" în engleză) sunt mini-softuri gratuite pe care editorii le pun la dispoziție pentru citirea unui fișier. Adesea, site-ul care vă propune să descărcați un fișier, vă va indica, de asemenea, și de unde să descărcați softul de vizualizare respectiv. Dacă nu, mergeți pe site-ul editorului de soft sau pe un site general, ca www.telecharger.com, în secțiunea Birotică/Editoare de text (franceză) sau www.download.com (în engleză) care vă vor propune programe de vizualizare pentru toate tipurile de softuri.

@ Trucuri Web

Fiți la modă cu Web 2.0

Web 2.0 nu este un nume de cod. Web 2.0 este un concept la modă. În Web 1.0, site-urile Web sunt văzute ca insule de informație de unde fiecare se servește. În Web 2.0, Internetul devine un loc de schimburi între utilizatori, un spațiu colaborativ. Acest fenomen este în corespondență nu numai cu evoluția societății (nevoia de legături, nevoia de partajare, nevoia de a contribui...), dar și cu evoluțiile tehnologice importante. Iată câteva exemple care vă vor incita să explorați subiectul.

Wikis

Wikis sunt site-uri Web speciale. Cel care le consultă poate interveni și modifica ceea ce citește. Principala particularitate vizibilă este deci butonul „Modifică", pe care îl veți găsi pe orice site wiki. Există o mare cantitate de informații aduse de vizitatori, care trec uneori printr-un filtru de protecție.

Wiki se vrea un instrument de colaborare. Permite mai multor persoane că participe la crearea și evoluția unui document. Este un mijloc de a împărtăși idei, informații, sfaturi, proiecte, creații comune... Se preconizează mari realizări.

- Pentru a vă informa: celebrul Wikipedia (cea mai mare enciclopedie mondială) http://wikipedia.org.
- Pentru a vă descărca: Anti-enciclopedia (vastă parodie umoristică a Wikipedia, scrisă de „maimuțele savante") http://desencyclopedie.wikia.com/
- Pentru călătorii: http://wikitravel.org/fr/Accueil
- Pentru a vă informa și a-i informa pe alții: WikiNews http://fr.wikinews.org/wiki/Accueil

Există și alte link-uri care vă așteaptă în numeroase limbi. Descoperiți-le pe cele preferate.

Blogurile (vezi pag. 289)

Fluxurile RSS/Atom (vezi pag. 289)

@ Trucuri Web

Fiți la modă cu Web 2.0 (continuare și final)

Aplicațiile online

ASP-urile există de mult timp, cu toate acestea se dezvoltă din ce în ce mai puternic o nouă abordare pentru a trece de la conceptul „sunt proprietar al unei aplicații din care nu folosesc decât o mică parte" la „am la dispoziție tot ce am nevoie în acest moment". Iată o nouă flexibilitate oferită. Este un domeniu foarte schimbător, cu multe oferte atractive, atât pentru lumea profesională, cât și pentru cea privată.

Rețelele sociale profesionale

Cum ne putem lărgi rețeaua de contacte? În dinamica Web 2.0, începând din 2003, „rețelele sociale" vă dau posibilitatea de a vă crea o rețea fără niciun efort. Dacă ați verificat vechea zicală: „cel mai important lucru pentru a reuși nu este ceea ce cunoașteți, ci pe cine cunoașteți", descoperiți câteva rețele de profesioniști:

- http://www.viaduc.com/ (rețeaua francofonilor care iau decizii),
- http://www.6nergies.net/ (rețeaua profesioniștilor francofoni),
- http://www.openbc.com/ (principala platformă europeană de gestiune a rețelelor de contacte profesionale)
- http://www.rezonance.ch/ (rețea pentru profesioniști francofoni)
- http://www.linkedin.com/ (rețea pentru profesioniști – în engleză)

Aceste rețele vă vor ajuta să recrutați și să fiți recrutat, să vă dezvoltați relațiile comerciale, să identificați noi parteneri, să descoperiți experții de care aveți nevoie, să vă creați o comunitate în domeniul în care sunteți specializat, să vă regăsiți fostele relații bune „pierdute din vedere"...

Pe lângă aceste rețele profesionale, veți găsi, de asemenea, rețele așa numite „deschise" marelui public, ca și rețele foarte specializate pe un anumit centru de interes „cu invitație".

Cu Web 2.0, internetautul a devenit în același timp utilizator și contributor. Se iese dintr-o inteligență distribuită pentru a trece la o inteligență colectivă partajată și construită împreună în rețea.

DE LA SERIOS LA MAI PUȚIN SERIOS

@ Trucuri Web

A fi eficient înseamnă să ai experiența vieții pe Internet Ciber-drepturile și ciber-obligațiile dumneavoastră

La începutul Internetului, utilizatorii erau profesioniști inițiați. Internetul este din ce în ce mai popular și este accesat de mulți utilizatori care, cel mai adesea, nu au cultura tehnică asupra protocoalelor și rețelelor. Este important ca fiecare comunitate profesională sau privată să-și creeze propriile reguli de funcționare, astfel încât comunicarea umană și cea tehnică să fie cea mai armonioasă și mai eficientă cu putință.

De aceea, s-a propus o „Netichetă", care vă va permite să cunoașteți modurile de folosire și obiceiurile în materie de folosire corectă a Internetului. Aceasta este utilă în inițierea celor „nou veniți în mediul Internet. Ea poate, de asemenea, să vă inspire în crearea unei Netichete proprii grupului dumneavoastră.

Această Netichetă de bază acoperă în general următoarele domenii:

- Cum să comunicați de la persoană la persoană: mesageria și chat-urile (sau discuțiile);
- Cum să comunicați cu mai multe persoane: news grupurile și forumurile, listele de distribuție, IRC...;
- Cum să folosiți serviciile de informație: www, ftp etc.

Veți găsi diferite prezentări ale Netichetei tastând acest cuvânt cheie în motorul de căutare. Veți avea astfel acces la documente foarte complete și la bibliografii.

@ Trucuri Web

Zâmbiți cu Smileys

Se numesc „smileys" („zâmbete", în engleză), „smiles", „emoticons" etc. Sunt foarte răspândite în textele comunicate prin intermediul Internetului. Simbolizează niște chipuri mici cu puține caractere. Acestea pot transmite o emoție ținând locul mimicii, care întărește un mesaj față în față, sau o simplă intonație a vocii din comunicarea telefonică. Smileys transmit starea dumneavoastră de spirit. Vedeta incontestabilă este :-) care exprimă zâmbetul și buna voastră dispoziție.

Dacă nu sunteți încă inițiat, iată câteva dintre cele mai frecvente. Acestea vă vor permite să vă faceți remarcat în mesajele dumneavoastră, să vă amuzați și să vă faceți înțeles. Apoi veți putea intra puțin câte puțin în dialectele „smileys" care se dezvoltă. În numeroase grupuri, ele devin de altfel jocuri. Pentru a citi smiley-urile, e nevoie să înclinați capul spre stânga sau să vi le imaginați pe verticală, astfel încât :-) devine ☺.

:-)	Zâmbet (de exemplu, pentru ca interlocutorul să înțeleagă faptul că glumesc și că nu vorbesc serios)
:=)	Altă formă de zâmbet
:)	Sunt fericit, mulțumit
:-))	Foarte fericit sau mor de râs
:-(	Nemulțumit, trist
:(	Nemulțumit, trist
:-C	Foarte nemulțumit
:-((	Foarte trist, deprimare totală
:-<	Foarte trist
'-)	Semn cu ochiul, bineînțeles că glumesc
;-)	Complice, idem
:-D	Râd
%-)	Sunt obosit
:-X	ŞŞŞt & tăcere!
:-P	Vorbăreț (P = limba scoasă)
:-I	Mi-e indiferent
:-o	Oh! Sunt șocat!
0:-)	Sunt nevinovat!
>:->	Nu sunt serios! Glumesc!
:-\	Heu... Au!
:-/	Sunt sceptic
...—...	Ajutor!
:(	Buff!
:-(	Aici nu sunt de acord!
$-)	Foarte scump
:<	Sunt decepționat
:O	Căscat, mă plictisesc
:-#	Mai bine tăceam
:———)	Mincinosule! Nu te cred (nasul lung se referă bineînțeles la Pinochio)
:,(	O lacrimă
:'(	Încă o lacrimă
:-*	Pupici!
:*	Încă un pupic!
:-X	Un pupic mare!

NB: Vă așteaptă o mică surpriză amuzantă dacă veți tasta :) sau :-) sau :(sau :-(în MS Word.

@ Trucuri Web

Sunteți dependent de acronime?

Ce este un acronim? Este o siglă compusă din inițialele fiecărui cuvânt care formează o expresie obișnuită. Uneori sunt simple jocuri de cuvinte fonetice cu pronunția caracterelor. Sunteți blocat în fața acestui nou limbaj? Sau sunteți inițiat?
Limbajul rapid adoptat pe Internet deschide modalități noi de expresie, cu care vă confruntați din ce în ce mai mult în privința mesageriei electronice, a forumurilor electronice, a chat-urilor. Dezvoltate intens în privința chat-urilor (discuții electronice în direct / online), aceste căi au tendința de a se răspândi în mesageria electronică și pe forumuri, iar aceste acronime fac acum parte din decorul internetautului. Este bine să știți care sunt cele mai folosite, ca să vă simțiți în largul dumneavoastră.

În franceză:

a+, APLS	*à plus tard, à bientôt* - pe mai târziu, pe curând
alp	*à la prochaine* – pe data viitoare
amha	*à mon humble avis* – după umila mea părere
cmcv	*comment ça va ?* – ce mai faci?
cad	*c'est-à-dire* – adică
dqp	*dès que possible* – imediat ce este posibil
edr	*écroulé de rire* – mă prăpădesc de râs
fds	*fin de semaine* – sfârșit de săptămână
kk1	*quelqu'un* – cineva
mdr	*je suis mort de rire* – mor de râs
nsp	*ne sait pas* – nu știu
oqp	*je suis occupé* – sunt ocupat
pvi	*pour votre information* – pentru informația dumneavoastră
re	*rebonjour, je suis de retour* – bună ziua din nou, am revenit
slt	*salut* – salut
taf	*tout à fait* – de-a dreptul
tds	*tout de suite* – imediat
xxx	*bisous* – pupici
zzzz	*je suis fatigué* – sunt obosit

În engleză

Creativitatea francezã în aceastã privințã este însã redusã. De aceea este bine să cunoaşteți acronimele engleze cele mai utilizate în frangleza care dominã majoritatea multinaționalelor, start-up-urile şi limbajul tinerilor.

2L8	*Too late (Two L eigth)* – Prea târziu
2U2	*To you too* – Şi ție
4me	*For me* – pentru mine
4U	*For you* – pentru tine
AKA	*Also Known As* – cunoscut şi ca
ASAP	*As Soon As Possible* – cât mai curând posibil
B4	*Before* – înainte
CU	*See You* – pe curând
CUL	*See You Later* – ne vedem mai târziu
CUL8R	*See You Later* – ne vedem mai târziu
CYM	*Check your mail* – verifică-ți emailul
D-C	*Don't care* – nu-ți face griji
DIY	*Do it Yourself* – fă-o tu însuți
EOD	*End of discussion* – sfârşitul conversației/discuției
F2F	*Face to Face* – față în față
FAQ	*Frequently Asked Questions* – întrebări frecvente
FYI	*For Your Information* – pentru informația ta
GA	*Go Ahead* – tot înainte!
HAND	*Have a Nice Day* – O zi bună!
I41	*I for one* – După părerea mea
IC	*I see* – Înțeleg
imho	*In My Humble Opinion* – După umila mea părere
IMO	*In My Opinion* – După părerea mea
J4F	*Just for Fun* – Doar pentru distracție
L8R	*Later* – Mai târziu
NC	*No comment* – Fără comentarii
POV	*Point of View* – Punct de vedere
RFD	*Request For Discussion* – Apel la discuție
RUOK	*Are You OK ?* – Eşti bine?
SYLA	*See You Later Alligator* – Pe curând, crocodilule!
Thx	*Thanks* – Mulțumesc!

TIA	*Thanks In Advance* – Mulțumesc în avans
U2	*You too* – Și ție
w/	*with* – cu
w/o	*without* – fără
wussup	*What's up* ? – ce se întâmplă?

Și câteva zicale populare frecvent folosite:

GIGO	*Garbage In, Garbage Out* - Cine seamănă vânt, culege furtună!
OHDH	*Old Habits Die Hard* – Obiceiurile proaste mor greu!
DWISNWID	*Do What I Say, Not What I Do !* - Fă ceea ce spun eu, nu ceea ce fac eu!

ANEXA 2

ADRESE ITA
(Institutul pentru Tehnologia Afacerilor)

Dacă aţi citit această carte şi doriţi acum să aveţi un răspuns mai complet şi mai adaptat la situaţia companiei dumneavoastră: serviciile specializate ale ITA sunt la îndemâna dumneavoastră. Dacă doriţi să organizaţi o prezentare sau o conferinţă, puteţi contacta autorul.

ITA vă dă pontul sau veriga lipsă între comportamentele umane şi evoluţiile tehnologice.

Programele ITA ajută organizaţiile de orice mărime şi din orice sector economic să devină mai performante, să facă mai mult şi mai bine cu mai puţine resurse, mai puţin timp, mai puţin stres şi mai multă plăcere.

ITA a debutat în Suedia în 1984. Fondatorul său şi actualul Preşedinte este Kerry Gleeson. Consultanţii lui operează actualmente în 15 limbi, pe toate continentele, ceea ce reprezintă o oportunitate pentru toate companiile internaţionale care doresc să dezvolte o abordare globală în diferitele ţări unde operează.

ITA a asistat deja individual mai mult de un milion de manageri şi pe colaboratorii lor în mii de organizaţii. Această experienţă oferă avantajul considerabil al unor observaţii multiculturale asupra comportamentelor, atitudinilor şi valorilor puse în aplicare în viaţa profesională. ITA a putut astfel identifica un ansamblu de practici recomandate, a putut înţelege ceea ce a produs eşecul sau reuşita profesioniştilor, a echipelor şi organizaţiilor.

Programul principal al ITA este Programul de Eficienţă Personală (PEP). Această carte v-a oferit posibilitatea unei degustări a acestuia. Vă lipseşte totuşi esenţialul: adaptarea personalizată la indivizi, la echipe şi la companii, datorită

cărora metodologia dă rezultate adevărate, profunde, vizibile, rapide şi durabile. În consultanța privind aceste aspecte constă talentul celor de la ITA.

Programe adaptate vor răspunde situației dumneavoastră, învățându-vă:

- cum să asistați schimbările strategice (mutare, reamenajare, fuziunea unor companii sau echipe, repoziționare, nevoia de a mobiliza organizația, trecerea la biroul fără hârtii etc.),
- rezolvarea situațiilor de criză (supraîncărcare, termene nerespectate, dezorganizare, demotivare, stres, management insuficient etc.),
- folosirea eficientă a noilor tehnologii (mesageria electronică sau altele),
- dezvoltarea performanței şi a eficienței echipelor şi indivizilor,
- formarea în vederea creşterii eficienței de la distanță,
- formarea în vederea creşterii eficienței în cadrul DIF[23]...

Dacă munca pe care o desfăşoară consultanții ITA vi se pare o activitate profesională nouă, pe care v-ați simți motivat să o exersați şi dacă vreți să vă alăturați echipelor din rețeaua ITA, luați legătura cu ITA.

Vizitați site-ul Internet al ITA: www.ibt.fr (site în franceză, engleză, germană, japoneză, norvegiană, poloneză, suedeză...).
Puteți contacta ITA :

Pentru toate teritoriile Francofone (din Africa, Asia, Polinezia, Europa...):
ITA (Institute for Business Technology) Francophonie, France, Suisse
Case postale 339
CH – 1224 Chêne-Bougeries – Genève (Suisse)
Telefon : + 41.22.869.11.00

[23] *Droit Individuel à la Formation – Dreptul individual la formare* – program inițiat de Ministerul Muncii, Relațiilor Sociale şi Solidarității din Franța, prin care orice salariat poate beneficia de 20 ore de formare anual, cumulabile în 6 ani în limita a 120 ore

Adresă electronică: ibt@ibt.fr
Pentru Canada, contactați:
ITA Canada, 78 Donegani,
Suite 210, Pointe Claire, Québec H9R 2V4 (Canada)

Telefon: (800) 631-9207*
Adresă electronică : info@ibtcda.ca

Pentru Benelux, contactați:
ITA Benelux, Burgemeester Halspelslaan 31, NL – 1181 NB Amstelveen
Telefon: + 31 20 647 3752*
Adresă electronică: pepinfo@ibtnl.nl

Lectură suplimentară recomandată:
Kerry GLEESON, «Mieux s'organiser pour gagner du temps, un programme d'efficacité personnalisé» / *„O mai bună organizare pentru a câștiga timp, un program de eficiență personalizat"*, prefață de Bruno Savoyat, editura Maxima Laurent du Mesnil.

În vederea operațiilor în care e nevoie de competențe suplimentare, ITA colaborează cu o rețea de parteneri: LCG – Learning & Consulting Group. Vizitați www.lcg.eu.

Pentru a lua legătura cu autorul, îi puteți scrie pe adresa Bruno.Savoyat@ibt.fr

@ Trucuri Web

Vizitați site-ul Web al cărții
„Secretele eficienței": http://www.efficacite.eu/

Pentru a putea descărca informațiile
care completează această carte trebuie să vă identificați:
Utilizator: Plus est en toi
Parolă: de plus en plus efficace

INDEX AL TRUCURILOR WEB

- Trucuri Web de-a lungul lecturii/cărții / 23
- De unde vine @ (a rond)? / 23
- Rămâneți *ZEN* și evitați capcanele tehnostresului / 41
- Organizați-vă structura de site-uri WEB „favorite" / 102
- Vreți să vă ușurați sarcina mesageriei în timpul deplasărilor / 129
- Câteva întrebări săptămânale pentru a vă evalua eficiența / 140
- Plutiți în derivă sau vâsliți? / 178
- Și când survin întreruperi de comunicație... / 187
- Cum să configurați delegarea mesageriei dumneavoastră / 216
- V-ați gândit deja să delegați o parte din mesageria dumneavoastră? / 217
- Teleconferințe și videoconferințe gratuite pe Internet pentru întâlniri la distanță / 238
- Care este modelul eficient de e-business potrivit pentru afacerea dumneavoastră? B2B? B2C? / 265
- Căutarea de informații cu ajutorul agenților inteligenți / 287
- Listele de distribuție, NewsGroup-urile, Blog-urile / 288
- Eliberați-vă cutia electronică de scrisori / 353
- Poșta dumneavoastră în timpul deplasărilor / Dacă vreți să vă folosiți contul email chiar și atunci când nu aveți acces la Internet! / 354
- Dacă vreți să trimiteți același email mai multor persoane / 356
- Sunteți în deplasare și nu aveți softul potrivit pentru mesagerie / 356
- Cu ce motor de căutare? / 357
- Căutați mai rapid pe WEB / 358
- Afișarea mai rapidă a paginilor Web / 358
- Unde este partea care mă interesează în pagina asta Web interminabilă? / 359
- Fiți și mai rapid folosind shortcut-uri de la tastatură / 359
- Copiator de site-uri Web / 360

- Copiați mai ușor de pe Web / 360
- Mai confortabil: vizionați paginile Web pe tot ecranul / 361
- Ați încărcat documente care nu se deschid? Descărcați softuri de vizualizare / 361
- Fiți la modă cu Web 2.0 / 362
- A fi eficient înseamnă să ai experiența vieții pe Internet / Ciber-drepturile și ciber-obligațiile dumneavoastră / 364
- Zâmbiți cu Smileys / 365
- Sunteți dependent de acronime? / 366

Aveți prea multe de făcut sau prea puțin timp pentru a realiza tot ceea ce v-ați propus?

Vi se pare că au loc prea multe schimbări şi că nu mai puteți ține pasul cu ele?

Vi se pare că organizația în care lucrați aşteaptă de la dumneavoastră mai mult decât puteți oferi?

Dacă răspundeți cu DA la vreuna dintre aceste întrebări, să ştiți că nu sunteți singurul! Există studii care arată că muncim acum mai mult ca oricând. Viteza este la originea celor mai multe dintre presiunile pe care le resimțim cu toții. Din ce în ce mai multe cupluri muncesc de dimineață până seara şi au din ce în ce mai puțin timp să se ocupe de viața lor familială şi personală... şi încă şi mai puțin timp ca să simtă parfumul florilor!

Secretele eficienței deschide oportunități pentru soluții de a face față stresului şi presiunilor la care ne supune viața noastră profesională. Există tehnici la îndemâna oricărei persoane care îi permit să-şi facă munca mai uşoară. Bruno Savoyat ne dezvăluie în cartea sa ceea ce este cel mai interesant pentru noi: aceste metode sunt în totalitate sub controlul nostru.

ISBN 973-7694-24-4
9 789737 694249